

Travail & CHANGEMENT

Nouvelles organisations : les temps changent

- Le travail contemporain remodelé
- Des organisations inédites
- Des frontières travail - hors travail revisitées

ARGUMENTS (P. 4 À 8)

Monique Boutrand (CFDT-cadres), Patrick Caré (Medef), Jean-François Michon (CFE-CGC), Christian du Tertre (économiste), Jean-Emmanuel Ray (juriste), Alain Lancry (professeur des Universités), Renaud Berrivin (Capgemini Consulting), Alexandre Tissot (BPI).

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 9 À 15)

Commerce

En terminer avec les horaires de bureau

Automobile

Bonne tenue sur la route du télétravail

Services

Une conciliation des temps propre et nette

Services à la personne

Les aides-soignantes veillent sur les plannings

Industrie

Un train d'avance sur l'équilibre des temps

Construction navale

Horaires multiples : un système à flot

Communauté urbaine

Le Grand Lyon chasse les temps perdus



Nouvelles organisations : les

• Le travail contemporain remodelé • Des organisations inédites • Des frontières tra

En quelques décennies, avec la montée en puissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), le travail s'est de plus en plus déporté hors de l'entreprise, rendant plus floue la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Autant de changements qui définissent de nouvelles manières de travailler et de nouvelles articulations des temps.

Depuis plus de vingt ans, les formes des organisations du travail ont considérablement évolué, au point de reconfigurer les situations de travail et de réinterroger le rapport au temps des salariés et des entreprises. Au temps de travail mais aussi au temps privé... Comment s'articulent-ils désormais et quelles questions nou-

sur les temps, bousculent les frontières travail - hors travail et façonnent de nouvelles conditions de travail.

→ Le nomadisme

Ces individus mobiles se trouvent dix heures au maximum par semaine sur leur principal lieu de travail et passent

« son propre ordinateur portable, une connexion Internet, ses applications et ses documents-fichiers », explique Pierre-Yves Debliquy, expert Web en intelligence stratégique. Il pourrait bien s'agir d'une nouvelle dénomination du télétravail... Il y a aujourd'hui trois grandes familles de travailleurs nomades : l'"escargot", qui voyage avec son portable, le "branché", qui utilise des applications disponibles sur Internet et y héberge ses documents, et le "porte-clés", qui met son bureau et ses documents sur une clé USB>*. Les avantages et les inconvénients du nomadisme sont du même type que ceux du télétravail avec, cependant, davantage de répercussions sur l'organisation de la vie personnelle.

→ La flexibilité du temps de travail

Si la flexibilité répond souvent à des enjeux de production et de besoins de l'entreprise pour s'adapter aux réalités du marché, elle a aussi fait émerger de nouvelles modalités, dont les salariés comme les entreprises peuvent ressortir bénéficiaires. Par exemple, avec une meilleure articulation entre la vie privée et la vie professionnelle, qui revêt différentes formes : le temps libre alloué aux salariés pour développer d'autres activités, le décalage consenti des horaires, l'aménagement des temps en fonction des températures... En France, les expériences de ce type, encore timides, concernent assez peu de salariés, et posent des questions d'évolution de carrière. La flexibilité peut présenter des avantages, mais aussi générer quelques inconvénients si ce régime est seulement accepté pour quelques cas particuliers ou qu'il est peu explicite. Les mêmes questions se soulevaient d'ailleurs avec les temps partiels, choisis ou subis qui, loin d'être nouvelles, n'en demeurent pas moins d'actualité.

« L'archétype du télétravailleur (et contrairement aux idées reçues) : un homme, cadre, dans le secteur des services ou tertiaire, très autonome. »

velles soulèvent-ils ? (Voir témoignage ci-dessous.) Des questions bien différentes de celles portées par le débat sur les 35 heures... Revue de ces organisations qui font évoluer la réflexion

la majorité de leur temps hors entreprise (voyages d'affaires, séminaires, foires-expositions, etc.). Ils seraient aujourd'hui cinq millions en France. Cette forme d'activité suppose d'avoir à disposition

FRÉDÉRIC DUMALIN,
coordinateur de ce dossier, responsable du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact



Il faut repenser le travail à l'aune de nouvelles questions sur les temps.

La question du temps : un sujet social au cœur de la réflexion sur les organisations du travail. Pour de nombreux salariés, le travail s'effectue de plus en plus à la fois dans et hors de l'entreprise. Les temps privés et professionnels s'entremêlent à la faveur des évolutions technologiques. La figure du client s'invite dans les processus de travail sous des formes multiples... Alliés à de nombreuses évolutions observables ces dernières années, ces changements s'accompagnent d'une intensification du travail (études Dares sur les conditions de travail), d'une progression du travail de nuit (motivant récemment un rapport du Conseil économique, social et environnemental) ainsi que des débats en Europe sur la durée du congé maternité ou sur l'allongement de la durée des carrières...

Tout cela amène à repenser le travail à l'aune de nouvelles questions : où les frontières travail - hors travail se situent-elles ? Comment l'espace de travail se définit-il ? A-t-on réellement pris la mesure des effets de ces nouveaux temps sur le travail et sur les conditions de travail ? Et sur les tâches allouées à chacun ? Et sur le collectif de travail et le risque d'isolement ? Est-ce négociable, et que faut-il alors cadrer : des horaires, des chartes de bonnes conduites, des connexions limitées ? Peut-on se satisfaire d'un accord tacite considérant que chacun y gagne ? Comment le management doit-il être impliqué et sensibilisé ? Tout ce qui doit être concilié, les temps de l'individu, les temps de l'organisation, les temps du marché, mérite réflexion, avec la participation de tous les intéressés.

temps changent

travail - hors travail revisités



93%

75%

indiquent interrompre leur travail pour regarder le contenu d'un nouveau message qu'ils viennent de recevoir.



Source: Sciforma, septembre 2010.

Près de **1** message sur **3** revêt un caractère non professionnel.

3%

des Français passent plus de 4 heures par jour sur leur ordinateur.



23% estiment ne travailler que dans l'urgence.

→ L'usage du Web

Les NTIC sont tellement présentes dans le travail contemporain qu'elles interrompent les tâches toutes les douze minutes. C'est ce que révèle une enquête publiée en septembre 2010 par le développeur Web Sciforma. Le temps de travail est ainsi plus morcelé et les capacités de concentration quelque peu atteintes. Dans ce domaine encore, la frontière entre vie privée et vie professionnelle s'amenuise, 90 % des personnes interrogées reconnaissant qu'il leur arrive fréquemment de gérer des affaires personnelles ou de se connecter sur les réseaux sociaux durant leur temps de travail. Tout comme les réseaux sociaux s'invitent désormais au travail et peuvent changer les rapports avec les collègues et la hiérarchie.

→ Le télétravail

Solution souvent mise en avant lors de l'épidémie de grippe A ou au moment du débat sur les retraites, le télétravail concernerait 6 % des actifs en France (contre 25 au Pays-Bas ou 23 en Allemagne)**. Si des accords d'entreprise ont bien été signés sur le sujet, ils ne sont aujourd'hui qu'une vingtaine. Selon les études de la Commission euro-

péenne, le télétravail recouvre des réalités différentes. Il peut concerner les travailleurs à domicile, salariés, alternant le travail à la maison et dans les locaux de l'entreprise ; ou encore les travailleurs indépendants opérant uniquement à distance ; ou, enfin, les travailleurs occasionnels rattachés à la catégorie des travailleurs à domicile, mais exerçant leur activité moins de dix heures par semaine. L'archétype du télétravailleur (et contrairement aux idées reçues) : un homme, cadre, dans le secteur des services ou tertiaire, très autonome. Les avantages reconnus au télétravail sont donc l'autonomie, mais aussi son corollaire, le gain de temps, ainsi que la liberté d'organisation. Du côté des inconvénients, sont tout autant soulignés le risque d'isolement, la difficulté à séparer vies professionnelle et personnelle. Des paramètres à prendre en compte plus que jamais puisque « le télétravail pourrait concerner jusqu'à 50 % de la population active de l'OCDE en 2015, contre 30 % aujourd'hui », ainsi que l'indique un rapport du CAS (Centre d'analyse stratégique) publié en novembre 2009***.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

* www.brainsfeed.com.

** www.leteletravail.com.

*** Source: AEF.



ÉDITORIAL

Jean-Baptiste Obéniche,
directeur général
de l'Anact

L'activité de travail se déroule dans un espace (lieu, poste de travail, bureau, déplacements...) et une temporalité (durée, horaires, congés, astreinte...), un « espace-temps », en somme, aux frontières plus ou moins délimitées. Pour nombre de salariés, cet « espace-temps », qui semblait immuable, se modifie devant leurs yeux. Et ce n'est pas de la science-fiction ! Les NTIC, nouvelles technologies de l'information et de la communication, changent notre rapport au travail : portables, mobiles, 3G ou Wifi permettent de rester au bureau... virtuellement.

« Il semble inévitable de définir ce nouvel "espace-temps". »

Contrairement aux idées reçues, les métiers du management ne sont pas les seuls concernés : ceux de la maintenance, du commercial, du conseil, de la formation ou encore de l'ingénierie le sont également. Partir plus tôt mais embarquer un dossier à boucler à la maison ; répondre pendant ses congés sur son téléphone mobile, au courriel d'un client, du chef ou d'un collègue ; travailler de chez soi ou d'ailleurs... Quelle différence si les résultats sont là ? Oui, mais cela change tant la donne qu'il semble inévitable de définir ce nouvel « espace-temps ». Cette transformation en cours nous pose des questions pleinement contemporaines auxquelles nous ne saurons probablement pas répondre avec des recettes... datant du siècle dernier. Ce numéro les soulève.

Quand la révolution numérique brouille la frontière vie privée - vie au travail

Si les NTIC appliquées au monde du travail possèdent des vertus reconnues, leur place accrue au sein des entreprises a aussi généré de nouvelles situations qu'il n'est pas toujours aisé de cerner. Ainsi, le temps de travail, devenu difficilement quantifiable. Un constat qui appelle à la vigilance des partenaires sociaux...

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

MONIQUE BOUTRAND,
secrétaire nationale de la CFDT-cadres, membre du Conseil
économique, social et environnemental de Paris



La question du temps de travail fait-elle toujours partie de vos préoccupations ?

Bien entendu, mais aucunement sous l'angle de l'aménagement et de la réduction des temps. Il y a trois ans, nous avons organisé un comité national sur cette question du temps : cela n'a pas permis d'amorcer un débat, même s'il y a eu quelques réflexions autour de la charge de travail chez les cadres. Aujourd'hui, ce sujet est redevenu fortement d'actualité, essentiellement sous l'effet des nouveaux moyens de communication. C'est pourquoi nous venons de lancer un questionnaire auprès de nos adhérents. L'objectif est de tenter de mesurer comment le travail se vit. Aborder la question du temps sous un aspect quantifiable – sous la forme « combien de temps travaillez-vous ? » – ne veut plus rien dire à l'heure actuelle.

Cela signifie-t-il que le sujet s'est décalé avec la survenue des risques psychosociaux ?

Oui, il nous semble qu'il relève davantage d'une manière dont le travail est ressenti. Prenez un cadre qui travaille beaucoup, avec des connexions constantes et une frontière ténue entre vie privée et vie professionnelle : s'il est reconnu, valorisé dans son travail et que son activité lui plaît, il n'a aucun souci avec cette présence constante du travail dans sa vie. Prenez un autre cadre qui doit faire face à des délais serrés, l'obligeant à des périodes intensives de travail. S'il est dans un contexte normé qui lui garantit une contrepartie, là aussi, il n'y aura pas de diffi-

culté, tout se régulant. En revanche, si vous envisagez un cadre, de nouveau, mais vivant une tension très forte, en désaccord avec sa hiérarchie, des difficultés avec ses collègues, et peu reconnu, là, la situation ne se vit pas bien. Un e-mail de la hiérarchie un dimanche soir, par exemple, ne se reçoit pas de la même façon. C'est alors une violence qui lui est faite, une agression de sa sphère privée.

Que préconisez-vous en tant que syndicaliste ?

Nous sommes assez démunis, d'où l'enquête que nous réalisons*. Comment savoir si quelqu'un est en situation de burn-out ou pas, notamment les cadres, qui expriment peu leur souffrance, voire la masquent ? Derrière cette question des temps se trouvent des problématiques de santé au travail et d'organisation. Nous défendons toujours la RTT si décriée car, pour les cadres, elle est le seul moment où ils peuvent décrocher. Cela constitue un indicateur intéressant : les cadres sont-ils en mesure de prendre ces journées de RTT ? S'ils n'y parviennent pas, cela est révélateur d'une organisation déficiente. Mais nous souhaitons construire d'autres indicateurs. Nous devons renouveler la mesure du temps de travail qui, encore aujourd'hui, dans le code du travail, est liée à un fonctionnement industriel, mais aussi adapter les revendications syndicales. Ce qui est urgent, car la situation se dégrade, et pas seulement pour les cadres, les travailleurs que l'on peut qualifier « d'intellectuels » souffrant de plus en plus de ces dérives.

Souhaitez-vous que le temps de travail redevienne un sujet de négociation ?

Honnêtement, cela ne préoccupe pas les employeurs, sauf sous l'angle des risques que cela implique pour eux en termes d'image de l'entreprise. Mais on voit bien que certaines situations ont besoin d'être encadrées. J'ai, par exemple, connaissance de chartes d'entreprise dans lesquelles il est stipulé que la hiérarchie n'enverra pas d'e-mails du vendredi soir au lundi matin. Côté télétravail, cela se trouve aussi beaucoup dans l'actualité : il faut recodifier les modes de travail de cette organisation particulière. Ces nouvelles modalités ne peuvent qu'amener des réflexions nourrissant le dialogue social puisque nous touchons là au quotidien de nombreux salariés.

* À voir sur le site www.cadres-plus.net.

PATRICK CARÉ,
président du Medef Bretagne



Les nouvelles technologies ont-elles, selon vous, des effets sur l'organisation des temps ?

La généralisation des nouvelles technologies a un impact indéniable sur les organisations de nos entreprises, dans un contexte de tertiarisation de l'économie et d'émergence des outils numériques. Ces phénomènes combinés posent bien entendu question. De plus en plus de salariés sont concernés, et cela modifie en profondeur les organisations.

Les adhérents en font-ils état et quels sont leurs besoins ?

Bien sûr, mais les réactions ne sont pas les mêmes selon les activités des entre-

JEAN-FRANÇOIS MICHON,
président de l'union régionale
de la CFE-CGC en Bourgogne, président
de l'Aract Bourgogne



Comment votre organisation syndicale aborde-t-elle aujourd'hui les questions de temps de travail ?

Sur ce sujet, nous avons mené un parcours. Chronologiquement, nous avons d'abord pris conscience des problématiques de l'inégalité entre les hommes et les femmes. Cela nous a amenés à créer le réseau Équilibre, dont notre actuelle secrétaire générale, Carole Couvert, est à l'origine. Ce réseau travaille à la prise en compte des difficultés liées à l'égalité, avec une forte orientation de la réflexion autour de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Puis nous nous sommes aperçus que le sujet était beaucoup plus large, et concernait surtout la gestion du temps, tant pour les hommes que pour les femmes. La gestion du temps nous paraît relever d'un sujet phare : celui de l'organisation du travail, donc des conditions de travail que cela induit.

Quelles questions cela pose-t-il autour des nouvelles organisations ?

Prenons par exemple le télétravail. C'est un choix qui paraît séduisant au premier abord, avec la liberté d'organisation donnée à chacun. Mais il crée une « laisse informatique » qui oblige le salarié à toujours avoir ses dossiers à la maison, dans son ordinateur. Cela finit par empiéter sur la vie privée. Aucune question de conditions de travail ne peut se traiter durablement sans remettre l'organisation au cœur de la réflexion. Le temps de travail peut être un levier puissant pour regarder les conditions de travail sous un angle renouvelé. Les progrès techniques sont intéressants, mais on voit bien qu'ils ont pour corollaires l'organisation et la conciliation des temps.

Que préconisez-vous en tant que syndicaliste ?

En Bourgogne, nous avons la chance d'avoir un dialogue social territorial fort. Il n'y a pas de nouveauté à inventer, mais il faut utiliser les instances existantes à bon escient. L'Aract en est une très active, tout comme la Carsat, le CESR, ou encore la Copire. L'Aract Bourgogne est récente, et sa création est un encouragement à un dialogue social fort. Nous partageons désor-

mais le même diagnostic de la situation du travail en Bourgogne avec les autres organisations syndicales et aussi, la plupart du temps, avec les employeurs. Elle est assez dégradée, notamment dans l'Yonne où l'évolution très défavorable des indicateurs de la souffrance au travail entraîne une montée de l'absentéisme... Nous cherchons à en comprendre les causes.

Vos adhérents font-ils état de cette dégradation et le lien avec des nouvelles formes d'organisation ?

Nous ne sommes pas seulement le syndicat des cadres, mais il est certain que nous touchons plutôt des catégories de salariés qui travaillent sur des missions. Ils dénoncent cette « laisse informatique » et la dérégulation du travail en général. Les employeurs commencent à y prêter attention, surtout parce qu'ils prennent conscience du coût que cela représente. En Bourgogne, en tout cas, nous allons nous atteler à comprendre cela et nous attaquer aux raisons profondes de ce malaise. Reste qu'un grand nombre d'entreprises ont leur direction opérationnelle en dehors de la région, ce qui ne facilite pas le dialogue social sur le territoire. C'est une contrainte qu'il nous faut intégrer.

prises. Certains trouvent cela très bien, très pratique, et jouent cette carte de la souplesse d'organisation qu'offrent ces outils. Ils le gèrent très bien, heureux de l'autonomie que cela apporte à leurs cadres. D'autres trouvent que cela remet en cause les règles de fonctionnement de l'entreprise, qu'il est nécessaire de recadrer, sous peine d'assister à des dérives, d'un côté comme de l'autre, avec des directions omniprésentes et des salariés plus capables de décrocher.

Cela signifie-t-il de nouvelles règles en termes de management ?

Il est toujours difficile de proposer une règle commune. Il me semble plus pertinent de faire du cas par cas. La règle numéro un, cependant, c'est la confiance. Mais la confiance ne se formalise pas sur le papier. Par ailleurs, il faut faire évoluer les modes

de management intermédiaire. L'avènement des nouvelles technologies ne les a pas allégés. Car qui dit confiance dit aussi évolution du suivi et du contrôle de l'activité, donc un reporting plus exigeant et plus important. La prise en compte de ces nouveaux fonctionnements n'est pas non plus entrée complètement dans les habitudes de nos managers intermédiaires. Gérer un service au quotidien, sans maîtrise directe des salariés, n'est pas chose facile : il faut s'habituer aux outils de conférence et aux réunions à distance, et s'appropriier ces nouvelles façons de travailler.

Selon vous, la conciliation des temps constitue-t-elle une question à nécessairement prendre en compte par les entreprises pour leur avenir ?
Opter pour certaines formes d'organisa-

tion comme le nomadisme ou le télétravail relève de vrais choix stratégiques pour chaque entreprise. Certaines ont intégré cela comme facteur de performance. Car un salarié parvenu à équilibrer sa vie privée et sa vie professionnelle est plus efficace. Il est évident que les nouvelles générations poussent à reconsidérer les problématiques de conciliation de temps : elles ne sont pas prêtes à tout sacrifier pour le travail, comme la génération précédente. C'est une évolution importante à prendre en compte, car si l'on n'offre pas à ces jeunes des conditions de travail leur permettant d'avoir une réelle qualité de vie, nous ne les garderons pas. Les exigences ont changé et, en tant que dirigeants, nous devons les anticiper si nous souhaitons maintenir la performance de nos entreprises.

Temps de travail : des repères à reconstruire

Force est de constater que l'évolution des modes de production a fortement ébranlé les repères d'autrefois : dans un monde où le secteur tertiaire prend de plus en plus de place, le temps de travail ne peut plus se calculer en prenant l'industrie pour référent. Fractionné, délocalisé, partagé... il est une valeur à se réapproprier.

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste)

CHRISTIAN DU TERTRE, économiste, professeur à l'université Paris Diderot, directeur scientifique d'Atemis



Le temps de travail constitue-t-il un champ privilégié de recherche pour les économistes ?

Le temps est l'une des questions centrales de l'économie. Pourtant, les économistes sont en difficulté pour poser correctement ladite question. Correctement, c'est-à-dire à l'aune de critères ancrés dans le réel du travail. L'ensemble de l'économie a migré vers les services ; aujourd'hui, les entreprises industrielles relèvent à 80 % de ce type d'activité. Or, les référents conditionnant la régulation du temps de travail restent ceux de l'industrie. Il y a donc désarticulation entre un modèle industriel qui persiste et le réel du temps de travail.

En quoi les référents économiques sont-ils déconnectés de la réalité ?

D'abord, il faut constater que, dans sa définition historique – et toujours en vigueur –, le temps de travail est intimement associé au lieu de travail. Or, les enquêtes menées par les chercheurs montrent que ce dernier s'étend largement hors du site d'activité. Trois phénomènes ont encouragé cette tendance. Premièrement, l'émergence des NTIC qui permettent l'extension du travail hors de l'entreprise. Deuxièmement, la mobilisation de la subjectivité dans le travail. Certes, dans les activités manufacturières, la subjectivité n'était pas absente, mais elle était essentiellement mobilisée au moment où le travailleur entrait en contact avec la matérialité des opérations.

Aujourd'hui, le travail s'est déplacé vers des objectifs plus immatériels.

Qu'entendez-vous par objectifs immatériels ?

L'immatériel renvoie à ce qui n'est pas mesurable, pas dénombrable : la compétence, la confiance, la pertinence... Par exemple, nous croulons sous les e-mails et les messages de tous ordres. La majorité d'entre eux ne nous est pas utile. Le tri entre les informations pertinentes et celles qui ne le sont pas constitue un travail invisible, souvent hors du site, et chronophage.

Et le troisième facteur d'explication à cette exportation « hors site » du travail ?

C'est la pression du « temps réel » liée aux contraintes de synchronisation. Dans une démarche de service, les prestataires et les bénéficiaires doivent conjuguer leur emploi du temps afin d'autoriser leur rencontre. Les désynchronisations temporelles provoquent de la non-qualité sur laquelle il n'est pas possible de revenir. Les salariés en ont une conscience aiguë. D'où une pression invisible, avant, pendant et après le travail, sur le site et hors du site, qui explique en grande partie l'intensification du travail. Mais il faut observer que cette dernière a aussi d'autres origines

C'est-à-dire ?

Le statut économique du temps a lui aussi changé. Il était généralement associé à la finalité directe du travail, celle associée au poste. Or, le travail se développe à propos d'enjeux qui ne se limitent pas à la production directe, mais s'élargissent aussi aux activités de régulation et de délibération, comme à celles associées à la formation, à l'innovation, la concertation...

qui relèvent d'investissements immatériels. La recherche constante de productivité directe conduit les entreprises à réduire ces temps considérés comme « connexes », alors qu'ils sont stratégiques dans les dynamiques actuelles.

Si les conventions en vigueur et les dispositifs en place ne parviennent plus à réguler le temps de travail, que faut-il faire ?

Il faut en inventer d'autres. Et, pour ce faire, repenser le modèle de travail en tenant compte de la spécificité de l'économie servicielle.

JEAN-EMMANUEL RAY, juriste spécialiste du droit du travail, professeur à Paris I Sorbonne et à Sciences Po



Quelle est la place du temps de travail dans le droit du travail ?

Il est l'un des fondements du droit du travail. La première loi du droit du travail français de 1841 portait sur le temps de travail des femmes et des enfants, et la première convention de l'Organisation internationale du travail (OIT) le concernait également. Mais, depuis 1982, le temps de travail est devenu le terrain d'expérimentation du droit social, et le lieu de toutes les dérogations (lois Auroux 1982, loi Fillon 2004...) liées à un objectif de flexibilisation du temps de travail et allant, étape par étape, dans le sens d'une individualisation du droit. Le droit du tra-

Vous défendez une approche chrono-ergonomique du temps de travail. De quoi s'agit-il ?

La chrono-ergonomie englobe toutes les dimensions temporelles liées au travail : durée de travail, fragmentation des temps, horaires atypiques... En ce sens, elle intègre le temps linéaire de travail, qui définit des durées et des périodes, le temps cyclique de travail, qui renvoie aux aspects répétitifs, mais aussi les conflits et interactions entre temps de travail et temps hors travail. La chrono-ergonomie pose le temps à la fois comme une condition de travail et comme un facteur de charge de travail. Ce n'est pas une approche nouvelle, étant née il y a plusieurs dizaines d'années. Mais il est certain que la fragmentation du temps de travail, l'émergence du phénomène d'urgence, la porosité entre vie personnelle et vie professionnelle sont de nouvelles données qui l'ont enrichie et en ont élargi le périmètre.

Du fait de ces évolutions, le temps de travail ne devient-il pas de plus en plus difficile à mesurer ? Et n'y a-t-il pas alors un paradoxe à en faire un objet de recherche et d'intervention ?

Il devient très difficile de le mesurer, mais cela n'est pas impossible si l'on développe des méthodologies adaptées. Ce qui a vraiment changé, c'est le regard que l'on porte sur le travail. Le niveau d'analyse peut parfois être très fin et nécessiter des méthodes

vail d'hier, celui d'un droit des travailleurs, devient celui des droits de la personne au travail*, conduisant nécessairement à des solutions très diversifiées.

La dilution des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle interroge-t-elle le droit du travail ?

Et comment ! Le droit du travail a été conçu pour les usines ou les mines, donc sur le tout collectif. Si notre droit en reste aux 35 heures hebdomadaires, les 218 jours de travail annuels pour les cadres autonomes constituent déjà un aveu : nous ne savons plus compter le temps de travail des travailleurs du savoir. Mais il ne faut pas oublier le temps de repos, évoqué par la directive communautaire du 23 novembre 1993 au titre de la santé, donc non négociable. Un arrêt de la Cour de cassation du 10 juillet 2002 a ainsi rappelé que ce temps de repos exige une déconnexion d'abord technique, puis intellectuelle avec le travail : « Le temps de repos suppose que le



ALAIN LANCRY,
professeur des Universités, directeur du master
Recherche en psychologie du travail (DTO)
de l'université de Picardie Jules - Verne

et des outils adaptés. Et on ne peut plus analyser le travail en ignorant ce qui se passe hors du lieu de travail. Mais il faut mobiliser de nouvelles approches méthodologiques.

Justement, en 2005, vous avez mené avec Laure Guilbert une étude qualitative sur « Les activités, temps et lieux de vie des cadres ». Quels en sont les enseignements majeurs ?

Tout d'abord, la relation au temps et sa gestion quotidienne caractérisent fortement le travail des cadres. D'une part en termes de durée de travail, de fractionnement du temps alloué à chacune des tâches et d'activités empêchées, suspendues et/ou différées. D'autre part en matière de besoin et de recherche de périodes de régulation. Ensuite, il apparaît que le temps de travail est le plus long des différents temps de vie des cadres. Les activités professionnelles sont plus denses, variées, fragmentées et relationnelles que leurs activités familiales, personnelles et sociales. Elles sont également celles qui ont le plus recours aux nouvelles technologies : leur utilisation représente environ un tiers du temps

salarié soit totalement dispensé, directement ou indirectement et sauf cas exceptionnels, d'accomplir pour son employeur une prestation de travail, même si celle-ci n'est qu'éventuelle ou occasionnelle. »

Le télétravail bénéficie-t-il d'un environnement juridique favorable ?

Incontestablement : accord national interprofessionnel du 19 juin 2005, obligations de reclassement, possibilité de faire télétravailler des seniors, des handicapés, maintenant des auto-entrepreneurs... L'arrêt Nestlé Waters du 9 avril 2010 a cependant rappelé que « le salarié n'est tenu ni d'accepter de travailler à son domicile, ni d'y installer ses dossiers et ses instruments de travail ». Mais la chambre sociale précise immédiatement « à la demande de l'employeur ». Tout le débat est là. Car, d'une part, le télétravail est souvent demandé par le salarié lui-même, à un moment particulier de sa vie personnelle ou familiale (enfants, parents âgés...) :

de travail pour réaliser un tiers des activités de travail.

Les incursions ne se produisent-elles pas dans les deux sens ?

Pas de la même manière. Les incursions privées durant le travail sont plus fréquentes et moins longues que les incursions de sens inverse. Elles prennent le plus souvent la forme de communications téléphoniques ou de discussions. Les activités téléphoniques arrivent en tête, suivies des activités de rédaction, d'envoi d'informations, de détente, de recherche d'information et d'organisation. Quant aux activités professionnelles exportées hors du lieu de travail – moins fréquentes, donc, mais plus longues –, elles sont davantage centrées sur la recherche d'informations. Pour les autres activités, elles concernent, par ordre décroissant, l'organisation, la rédaction, la communication, l'envoi d'information, la réflexion...

Ces incursions du travail dans la vie personnelle sont-elles le fruit d'une injonction managériale ?

Les cadres travaillent chez eux pour trouver un climat plus propice à la concentration et à la réflexion. Dans leur très grande majorité, ces incursions relèvent de l'initiative des cadres eux-mêmes, autant que les incursions de la sphère privée sur le lieu de travail.

c'est lui qui souhaite « installer à son domicile ses dossiers et ses instruments de travail », et c'est alors à l'employeur de savoir s'il va « accéder à la demande » de son collaborateur et à quelles conditions, y compris financières. D'autre part, une grande partie du télétravail n'est pas le résultat d'une demande patronale expresse, mais relève d'une pratique ponctuelle et informelle de certains salariés.

Constata-t-on une inflation des contentieux prud'homaux liés à des désaccords sur le temps de travail ?

Pas vraiment. La seule nouveauté que l'on puisse relier à la question du temps de travail est la production devant les prud'hommes de traces numériques (agenda partagé, e-mails, connexions Internet...) semés partout par les petits Poucet que nous sommes tous devenus.

* Voir la revue Droit Social de janvier 2010 : « Vie professionnelle et vie personnelle ».

Lorsque le temps s'accélère...

Revoir l'organisation du travail quand celui-ci connaît une constante accélération et que chaque travailleur aspire à une amélioration de la gestion de ses temps n'est pas chose aisée. Penser l'individu dans le collectif, trouver la ou les bonnes voies à emprunter nécessitent quelques conseils...

L'avis **des cabinets de conseil** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

RENAUD BERRIVIN,
sociologue, consultant
en management chez Capgemini Consulting



Comment Capgemini Consulting aborde-t-il la question du temps de travail dans les entreprises ?

Il n'y a pas d'actualité autour de ce sujet en tant que tel, sauf exceptions (optimisation du temps des médecins hospitaliers, cas de risques psychosociaux avérés...). Néanmoins, cette question est au cœur des projets de transformation inspirés du lean management, qui chassent les temps dits « inutiles ». Ce qui modifie, de fait, les pratiques de travail. Dans un monde où tout s'accélère, le temps est devenu une ressource rare, différenciant les organisations comme les acteurs : la pression du temps des entreprises s'accroît (flexibilité, réactivité...), aussi bien en dedans qu'en dehors (fournisseurs, partenaires...). De surcroît, avec les nouvelles technologies, les frontières entre le temps de travail et le temps hors travail sont de plus en plus floues. Face à ces nouvelles exigences, chacun développe des stratégies d'adaptation plus ou moins subies, en fonction de ses ressources (possibilité de travailler à distance, négociation des plannings à la marge, par exemple), pour « construire » son temps au travail et se ménager des respirations en dehors. Parfois aux dépens des autres.

Quels conseils donnez-vous aux entreprises en tant qu'expert en management ?

Notre priorité est de regarder du côté des coopérations. Un problème de gestion du temps est d'abord symptomatique d'une organisation dont les processus collaboratifs sont dégradés au point de créer du « sur-travail ». Il faut donc investir sur le fonctionnement global du collectif pour développer la compréhension réciproque entre l'amont et l'aval, l'anticipation des besoins des différents contributeurs, etc. Bref, optimiser les coopérations clés. Par ailleurs, il faut bien comprendre que le temps n'est pas une donnée universelle,

mais un construit individuel, en fonction de ses ressources et de sa situation au sein de l'entreprise. Cela nécessite donc des réponses *ad hoc* prenant en compte les contextes professionnels, mais aussi les temps de vie selon les générations.

Comment alors concilier des approches individuelles dans une organisation collective ?

Deux enseignements ressortent de mon expérience... Un premier, de méthode : partager avec tous les acteurs les logiques d'actions de chacun, les dérives et les coûts engendrés, pour trouver de nouveaux équilibres compatibles avec les exigences de l'organisation. Un second, de fond : au-delà des temps de convivialité, organiser des temps d'apprentissage collectif et les « manager » pour faire durablement progresser la performance des organisations.

ALEXANDRE TISSOT,
consultant, directeur
du développement chez BPI



Comment BPI aborde-t-il la question des temps dans les entreprises ?

Plutôt sous l'angle juridique et social, mais aussi à travers l'usage des nouvelles technologies et de leurs incidences sur le travail et le hors travail. BPI a beaucoup réfléchi au management numérique lié à la mondialisation des structures, avec une forte dispersion des salariés. BPI est également partenaire de Net explorateur, qui est un observatoire des pratiques et des nouveaux gestes d'Internet. L'an passé, nous avons donc réalisé une étude* à l'échelle mondiale sur les salariés et l'entreprise numérique.

Quels en sont les enseignements ?

Il existe une attractivité très forte pour le numérique. Les attentes des salariés sont essentiellement liées à des besoins de partage de savoirs, de construction et de fluidité des échanges entre eux. Mais également à des nouvelles méthodes d'organi-

sation du travail, avec les logiques de télétravail et de partage du travail *via* des outils numériques.

Et sur le plan organisationnel ?

L'étude révèle que les salariés n'adhèrent pas à de nouvelles organisations si elles modifient de manière significative le contrat social qui les lie à l'entreprise. Pour prendre l'exemple du télétravail, les populations les plus concernées sont des fonctions supports ou administratives. Côté risque, cependant, ces salariés ont bien cerné que télétravailler ne doit pas se faire au détriment du lien humain. Pour l'heure, l'engouement pour les NTIC laisse la place à la réflexion sur les usages.

Y a-t-il un impact sur les managers ?

Pour des managers en situation de management mondial, la séparation entre vie privée et vie professionnelle est problématique : abondance et gestion de flux d'information, décalages horaires... Cela pose de nouvelles questions : quand envoie-t-on un e-mail ? Pourquoi ? Qu'est-ce que cela induit, pour soi et celui qui le reçoit ? Quelques clients ont une réflexion sur ces sujets, mais il n'existe pas de modèle émergent. Cela est aussi lié à l'usage de l'outil numérique également beaucoup plus présent dans la vie privée des salariés. Il reconfigure les frontières entre travail et hors travail.

Les salariés du numérique sont-ils essentiellement jeunes ?

Non, mais ils ont des attentes différentes pour leur temps libre. Nous nous sommes intéressés à cette « génération Y » qui, sur le plan des outils numérique, amène plutôt à penser qu'est née une « société Y », tant la pratique et l'usage dépassent le cadre d'une seule génération. Pour autant, les plus jeunes en sont les plus grands utilisateurs et, surtout, sont mieux armés pour gérer la perméabilité entre vie privée et professionnelle. La raison est simple : ils sont nés avec Internet !

* Étude disponible sur : www.institut-leadership-bpi.com.

Initiée par des cadres au sein d'une entreprise américaine, l'expérience consistant à abolir les horaires de travail – connue sous le nom de « Rowe » – a convaincu son dirigeant, qui a décidé de l'étendre à l'ensemble des salariés du siège social. Productivité accrue et turn-over réduit sont au rendez-vous.

En terminer avec les horaires de bureau

Petite révolution dans le monde du travail, « Rowe » est un système qui abolit toute notion de temps de travail puisque seuls comptent les objectifs à atteindre. « Rowe » est l'acronyme de l'expression anglaise « *results only work environment* » qui, en français, se traduit par « environnement de travail prenant en compte les seuls résultats ». Concrètement, cela implique une organisation où le temps de travail ne se mesure plus à l'aune de la présence au bureau. À l'origine de ce concept, deux femmes : Jody Thompson et Cali Ressler. Elles se rencontrent aux débuts des années 2000 chez Best Buy, l'une des plus importantes entreprises américaines de vente de matériel électronique grand public, et font chacune le constat de la caducité sur de nombreux plans de la gestion traditionnelle des horaires.

Opération secrète

Avec des cadres volontaires, elles testent un nouveau système, que Jody Thompson résume ainsi : « Chaque personne est libre de faire ce qu'elle veut, quand elle le veut, du moment que le travail est fait. »* L'une des particularités de Rowe est d'avoir été initiée « d'en bas ». « Cela a commencé comme une action secrète qui, tel un virus, se propage et finit par devenir une révolution. L'opération est si bien dissimulée que le chef exécutif, Brad Anderson, n'en a appris les détails que deux ans après qu'elle a commencé à transformer sa société. »** Quand il en a finalement connaissance, Brad Anderson décide d'encourager le programme.

Best Buy n'est pas la première entreprise de nouvelles technologies à innover en la matière... Par exemple, chez IBM, 40 % des salariés n'ont pas de bureau. Cependant, « aucune grande entreprise n'a sans doute brisé l'hor-

loge du travail de façon aussi résolue », relève *Business Week*. Fin 2007, le programme « Rowe » concernait en effet déjà l'ensemble des salariés du siège social.

Les gaspillages de l'ancien modèle

Depuis, Jody Thompson et Cali Ressler ont créé leur propre structure, CultureX***, pour accompagner les entreprises désireuses d'abolir les horaires. Les témoignages qui y sont publiés disent combien la vie des salariés a changé. « Rowe, c'est un niveau de stress moindre et une meilleure qualité de vie », dit l'un d'eux. Ou encore : « J'ai gagné au moins 25 % de productivité en évitant d'être dans les embouteillages 3 heures par jour. » De fait, l'efficacité constitue l'un des arguments phares à présenter aux

dirigeants : chez Best Buy, la productivité des équipes qui ont adopté « Rowe » a progressé de 33 %, et le turn-over a baissé de 3,2 %.

En 2007, Jody Thompson précise toutefois que Rowe n'est pas une mesure sociale comme les 35 heures instaurées en France, qui vise au bien-être des salariés ou au partage du travail**** : « Rowe peut survivre parce que les résultats sont là, affirme-t-elle : la productivité augmente, les gaspillages de l'ancien modèle, vieux de cent cinquante ans, sont éjectés du système ». Ce modèle peut-il survivre en temps de crise ? L'entreprise Gap Outlet semble le croire, qui a récemment annoncé l'existence de 137 « employés Rowe » à son siège de San Francisco. De son côté, la municipalité de Minneapolis réfléchit à l'expérimenter. ■

Caroline Delabroy (journaliste)

* <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/carrieresemplois/201010/22/01-4335188-rowe-ou-la-revolution-des-horaires.php>.

** www.businessweek.com/magazine/content/06_50/b4013001.htm.

*** <http://gorowe.com/>

**** <http://hebdo.nouvelobs.com/sommaire/economie/071772/travail-le-temps-retrouve.html>.

PASCALE LEVET, directrice scientifique et technique de l'Anact

Et si Best Buy remettait aussi en cause les fondements de la relation salariale ?

Et si Best Buy ne faisait pas qu'innover sur le plan managérial, mais remettait aussi en cause les fondements de la relation salariale ? Cette organisation n'est en effet pas un agrégat d'individus : elle façonne un corps social, dont les caractéristiques en 2010 ne sont pas celles prévalant dans l'idéal type du salariat... À chaque époque, passer d'une somme d'individus à un collectif est l'une des conditions d'existence d'une organisation. Que devient le siège de Best Buy quand chacun de ses salariés est centré sur ses

objectifs et... sa vie, ses choix d'allocation de temps au travail, ses horaires ? Que devient cette entreprise quand une partie de ses effectifs continue de travailler selon les standards habituels et que l'autre partie expérimente une réalité profondément différente ? Cela peut poser des problèmes d'équité redoutables, introduire des défaillances productives au préjudice de l'ensemble des salariés. L'expérience est en tout cas intéressante et esquisse des pistes de réflexion utiles pour anticiper les questions de demain.



Bonne tenue sur la route du télétravail

Dans le cadre soigneusement balisé par un accord d'entreprise, le fabricant de pneus Michelin a décidé d'intégrer le travail à distance. Limité à deux jours par semaine afin de ne pas isoler les collaborateurs concernés, ce nouveau mode de fonctionnement a convaincu ses quelques dizaines de pionniers.

C'est pour tenir compte de l'évolution de la société, des nouvelles technologies et des attentes des salariés – notamment de la « génération Y » – que Michelin a décidé de s'ouvrir au télétravail. En mai 2009, l'entreprise signe un accord paraphé par cinq organisations syndicales, qui s'inscrit dans le cadre de la démarche générale de diversité, de mixité professionnelle et de conciliation des temps de vie. Le texte définit avec précision les termes du contrat : le télétravail, dont la demande peut émaner soit du salarié, soit de l'entreprise, est limité à deux jours par semaine et fait l'objet d'un avenant au contrat de travail. Cet avenant est, quant à lui, valable un an, et une période d'essai de trois mois autorise au salarié, comme au manager, de mettre fin à l'expérience, si nécessaire.

Des conditions très encadrées

« Signé pour une durée de deux ans, cet accord implique un changement culturel fondamental, relève Hélène Martin, manager diversité et référent télétravail au sein de Michelin. Tout est fondé sur la relation de confiance entre le manager et le salarié. Nous avons mis au point des guides afin que chacun puisse se poser les bonnes questions – Quels avantages ? Quelles conséquences sur l'organisation de l'équipe ? Quelles compétences requises ? » Sur la soixantaine de télétravailleurs actuellement en poste, tous ont poursuivi le télétravail après la période probatoire. La douzaine de refus au passage en télétravail est toujours argumentée. Par exemple, le salarié peut ne pas être capable de « maîtriser son poste » totalement (c'est-à-dire être autonome et s'organiser). Ou encore, ce cas d'un sala-

→ MICHELIN

Secteur : automobile

Activité : fabrication de pneus

Effectifs : 21 000 salariés

Région : Auvergne

rié qui souhaitait prendre son mercredi après-midi afin de s'occuper de son enfant et qui s'est vu opposer une réponse négative : Cette situation ne répondait pas à la définition du télé-

travail, qui requiert une « organisation de travail [permettant] de travailler de façon régulière depuis le domicile ». hommes et femmes se fait à part égale. « Cette proportion est significative dans une entreprise comme la nôtre, où 86,6 % des salariés sont des hommes, poursuit Hélène Martin.



« Tout est fondé sur la relation de confiance entre le manager et le salarié. »

Hélène Martin, manager diversité et référent télétravail

travail, qui requiert une « organisation de travail [permettant] de travailler de façon régulière depuis le domicile ».

Des idées reçues battues en brèche

Aucune demande de retour sur site n'a été formulée, ni de la part de salariés, ni de la part de managers », souligne Hélène Martin. Contrairement à certains clichés, les télétravailleurs ont en majorité entre 40 et 45 ans et occupent pour deux tiers des emplois Etam (employés, techniciens, agents de maîtrise), et un tiers des emplois cadres. En outre, la répartition entre

Elle tend à casser les stéréotypes liés au télétravail qui, comme le temps partiel, serait dévolu aux femmes. » Elle ajoute qu'une grande attention est portée aux demandes faites par les travailleurs handicapés ou par les femmes enceintes, qui perçoivent souvent là un moyen de réduire leur temps de trajet. Une commission de suivi doit se réunir début 2011 pour évoquer le bilan quantitatif et qualitatif de la mise en œuvre du télétravail, et de nouvelles négociations doivent avoir lieu pour décider de la suite à donner. ■

Caroline Delabroy

CYRILLE PUGHON, représentant syndical CFDT Michelin

Un bon compromis, qui peut être amélioré

L'accord actuel nous paraît un bon compromis, qui permet au salarié de limiter ses déplacements entre domicile et travail, et de mieux concilier vies professionnelle et personnelle. Il nous importait de ne pas aller au-delà des deux jours par semaine, afin que le salarié ne soit pas déconnecté de son lieu de travail. Dans le futur, nous souhaiterions étendre l'accord à

d'autres catégories de postes de travail, notamment administratifs. Par ailleurs, il faudrait éclaircir et rendre plus transparent le télétravail auprès de certains supérieurs hiérarchiques, encore trop souvent réticents à ce système. Enfin, nous voudrions impliquer le CHSCT dans les conditions de travail de ces salariés à domicile, afin, notamment, de mieux les cerner.



Concilier les temps de travail et les temps de vie : c'est le pari de Formula Servizi. Cette coopérative de nettoyage italienne propose des organisations du travail innovantes et efficaces, tant pour l'entreprise que pour les salariés.

Une conciliation des temps propre et nette

Il suffit de regarder l'évolution des contrats proposés par la coopérative Formula Servizi à ses collaborateurs pour comprendre sa politique de l'emploi : en 1998, 100 % des contrats sont des temps pleins ; en 2010, seuls 40 % le sont encore, les 60 % restants prenant la forme de contrats à temps partiel personnalisés. Cette entreprise italienne forte de plus de 1 600 salariés, très majoritairement des femmes, appartient au secteur de la propreté et intervient tant dans les entreprises que chez les particuliers. Avec une rotation du personnel passée de 37 % en 1998 à 11 % en 2010, la coopérative fait carton plein et draine désormais 812 membres. Née il y a 35 ans à l'initiative de neuf femmes, elle ne raisonne pourtant pas en termes de genre mais plutôt de développement social et durable. Un type d'organisation du travail qui a trouvé écho chez les certificateurs européens, dont l'entreprise est auréolée des normes environnementales et qualité.

Le choix des temps dès l'entretien d'embauche

Ainsi, si les recrutements se passent sur des critères d'expérience et de diplômes, est aussi immédiatement abordée la question de l'articulation des horaires, des souhaits de temps partiels ou pleins et des tranches horaires de disponibilité. *Idem* pour les questions de zones géographiques d'interventions et celle du lieu de résidence du futur salarié. Là encore, il s'agit de trouver un terrain d'entente et de conciliation qui profite à tous, en évitant d'insensés trajets. La fidélisation est clairement recherchée, en permettant à la clientèle de bénéficier des mêmes intervenants. Le rapport entre client et salarié, donc entre client et entreprise, s'en trouve ainsi

→ COOPÉRATIVE FORMULA SERVIZI

Secteur : services

Activité : propreté, nettoyage et assainissement de locaux civils, sanitaires et industriels, services à la personne

Effectifs : 1 629 salariés dont 89 % de femmes

Région : Cinq régions italiennes

stabilisé. La fonction de « coordinatrice de zone » a d'ailleurs été instaurée pour en réguler tous les aspects.

Partager le travail : un autre axe de fidélisation

Autre innovation développée par la coopérative : le « *job sharing* » ou l'instauration d'un contrat de travail qui établit une obligation de même engagement de travail entre deux ou plusieurs salariés auprès d'un même client. Cette petite équipe prend alors en charge la prestation en se partageant le travail en fonction des besoins des uns et des autres. Par exemple, cette organisation de partage du travail a intéressé l'hôpital Bufani de Césène où 120 opératrices s'organisent sur cinq jours de travail pour couvrir les sept que compte la semaine. Les salariées considèrent

qu'elles bénéficient d'une meilleure qualité de vie au travail et hors travail, qu'elles peuvent économiser des temps de déplacements entre maison et travail, et qu'elles réduisent les coûts liés aux transports. Enfin, la coopérative développe le télétravail pour son personnel administratif, qui choisit d'accomplir une partie de ses activités au bureau ou à la maison. Tout cela bénéficie à l'environnement et à la société en général. Raisons pour lesquelles, en 2005, Formula Servizi a reçu le prix international pour l'économie sociale et, en 2008, le prix de la catégorie meilleure gestion. Car, depuis 2000, le chiffre d'affaires est en progression constante, passé de 24 millions d'euros en 2000 à 48 millions en 2010. ■

Béatrice Sarazin, à partir d'une synthèse de Cristina Marzocchi (directrice générale de Formula Servizi)



Les services d'entretien en France, c'est

17 000

entreprises, dont 53 % individuelles,

425 000 salariés,

- 66 % de femmes,
- 57 % de salariés de plus de 40 ans,
- 74 % de salariés à temps partiel.

La Fédération française des entreprises de propreté réfléchit au travail en journée.

Cinquante et une actions pour s'engager dans une démarche de développement durable... C'est l'engagement pris par la FEP (fédération des entreprises de propreté et services associés) pour accompagner les structures du secteur. Chaque entreprise peut choisir de mettre en œuvre plusieurs mesures, selon les spécificités de ses chantiers. L'une des propositions phares du volet de l'amélioration des conditions de travail concerne le développement du travail en journée. Il s'agit de promouvoir le travail

en journée auprès des donneurs d'ordre ainsi que des salariés des entreprises de propreté, sur des sites éligibles. S'inspirant de l'exemple suédois, référence dans ce secteur, l'expérience ne fait que débiter : aujourd'hui, le travail en horaires décalés, très tôt le matin ou très tard le soir, reste le lot quotidien de nombreux salariés français de cette branche.

Plus d'informations :
www.proprete-services-associes.com.

Les aides-soignantes veillent sur les plannings

Un accroissement de la charge de travail – quatre personnes âgées dont il faut s’occuper en plus – et c’est toute l’organisation du travail d’une association d’aide au maintien à domicile qu’il a fallu revoir. L’occasion de mieux équilibrer les temps de travail et de repos, mais aussi d’augmenter l’activité de chacune, et en conséquence, ses revenus.

@CONTACT
Alain Chevance,
Aract Bretagne,
a.chevance@anact.fr

Du fait de son passage de cinquante places agréées à cinquante-quatre, une association d’aide au maintien à domicile des personnes âgées a dû à la fois mettre en place une tournée supplémentaire de soins et créer un CDI pour une aide-soignante. Profitant de ce remaniement, la direction a souhaité revoir le planning dans sa globalité, notamment sur le plan des RTT. Jusqu’alors, le cycle de travail consistait en un week-end travaillé sur trois et en une période de dix semaines d’activité, suivie d’une semaine de RTT. L’idée était de ne plus concentrer ainsi les journées RTT, mais plutôt de les disséminer tout au long de l’année. Mais, quoique les aides-soignantes aient bien perçu l’opportunité que présentaient un nouveau planning et l’augmentation de leur temps de travail – donc de leurs revenus –, elles exprimaient aussi des craintes sur la remise en cause du cycle de dix semaines.

**RACHEL DIDOU et
CLAUDIE RIOUALLON,**
aides-soignantes



Toutes deux ont respectivement quinze et vingt ans d’ancienneté à la fois dans le métier et dans l’entreprise, et ont participé à l’élaboration du nouveau planning qui, dans l’ensemble, les satisfait : « Nos semaines sont plus équilibrées. Avant, certes, nous avions une semaine pleine de RTT, mais elle impliquait entre-temps un rythme très lourd. Travailler un week-end sur quatre est aussi moins fatigant : nous avons le temps de “voir venir”, puisque ça revient moins souvent. Les enfants ayant grandi, nous ne sommes pas mécontentes non plus de faire un peu plus d’heures. »

→ ASSOCIATION DE DÉVELOPPEMENT SANITAIRE

Secteur : services à la personne

Activité : maintien à domicile des personnes âgées

Effectifs : 12 aides-soignantes

Région : Bretagne

C’est dans ce contexte qu’est intervenue l’Aract Bretagne, son rôle consistant à animer un groupe de travail formé de l’infirmière coordinatrice et de quatre aides-soignantes volontaires. L’objectif : présenter des propositions d’évolution du cycle de travail à la direction et aux délégués du personnel. « Avant tout, j’ai perçu le rôle de l’Aract comme celui d’un médiateur, témoigne Pascale Sapanel, infirmière coordinatrice de l’Association de développement sanitaire. Car, notre défi était de trouver le moyen de concilier et harmoniser les volontés de la direction et celles de l’équipe, et que chacun y trouve son compte : l’Aract ne nous a pas apporté de solution toute faite sur un nouveau planning, mais nous a accompagnés dans la démarche. C’était intéressant de travailler avec les aides-soignantes, car ce planning, d’une certaine façon, leur appartient. »

Un nouveau planning à retravailler

Progressivement, la proposition d’un nouveau planning a pris forme. En contrepartie de l’abandon du cycle de dix semaines, il intègre l’idée d’un week-end travaillé sur quatre, au lieu de trois auparavant. Le temps de transmission entre l’infirmière coordinatrice et les aides-soignantes à leur retour de tournée a aussi été soulevé, cette étape incontournable provoquant régulièrement des dépassements

d’horaires, totalisés et payés en heures complémentaires.

Les plannings sont ainsi passés d’un cycle de dix semaines à un cycle mensuel, la direction acceptant la proposition d’un week-end travaillé par mois. « Nous avons aussi créé un CDI pour répondre au fait que, jusque-là, une remplaçante effectuait presque un temps plein sur l’année, mais aussi augmenté le temps de travail des personnes qui le souhaitaient, c’est-à-dire presque toutes », indique Pascale Sapanel. Cependant, l’usage a montré que ce nouveau planning augmente les difficultés de gestion pour l’infirmière coordinatrice : « Je suis parfois obligée de refuser des récupérations ou des congés, ce que je ne faisais jamais auparavant. C’est beaucoup de bricolage et de temps gaspillé, ce qui n’est pas très satisfaisant. » Par ailleurs, est apparu un souhait des aides-soignantes qui, dans un souci d’égalité, voudraient voir appliquer les tournées roulantes à l’intégralité d’entre elles, quand certaines aujourd’hui effectuent encore des tournées fixes (soit la même, chaque jour). Un nouveau directeur venant de prendre ses fonctions, l’évolution des plannings et de l’organisation des tournées pourrait revenir à l’ordre du jour prochainement... « Établir un planning viable est un travail au long cours », admet Pascale Sapanel. ■

Caroline Delabroy

Partie d'une réflexion sur la parentalité, l'entreprise Alstom Transport a finalement décliné de nombreuses mesures dédiées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Son principal argument : tous les salariés, parents ou non, peuvent s'accorder une pause dans leur carrière.

Un train d'avance sur l'équilibre des temps

En 2008, Jean-Michel Chalard, alors directeur des affaires sociales chez Alstom Transport, rencontre la préoccupation qu'expriment les organisations syndicales sur l'égalité des chances et la diversité,

→ ALSTOM TRANSPORT

Secteur : industrie

Activité : construction ferroviaire

Effectifs : 8 500 salariés

Région : 11 sites en France



« Nous avons monté un dispositif avec des mesures concrètes pouvant s'appliquer à tous. »

Jean-Michel Chalard, directeur des affaires sociales

sujets qui font l'objet d'un accord bientôt signé. Dans le même temps, la DRH cherche à définir une charte sur la parentalité : « Nous avons rapidement fait la différence entre diversité, égalité et parentalité pour nous diriger vers une notion plus large et ouvrir un autre champ de discussion portant sur l'équilibre entre travail et vie privée,

explique Jean-Michel Chalard. La parentalité n'en étant qu'un aspect, nous avons monté un dispositif avec des mesures concrètes pouvant s'appliquer à tous. »

Temps partiel de droit

Un certain nombre de mesures de l'accord sur l'équilibre entre travail et vie privée, signé en 2009, font bien référence à la parentalité (possibilité de rallonger le congé maternité d'une semaine ou reprise à temps partiel durant une semaine), mais le dispositif ouvre aussi des possibilités aux autres formes de travail sans qu'il soit nécessaire d'être père ou mère. « Nous avons également testé et encadré des possibilités de télétravail, mais cette mesure étant elle aussi restreinte à certains types de postes, nous avons plutôt souhaité une mesure applicable à tous les salariés : la possibilité de demander un temps partiel pour une durée d'un mois, à mi-temps par exemple. C'est un droit pour tous, car nous considérons que chacun peut avoir besoin, pour une raison ou une autre, de s'octroyer une pause. »

L'accord réunissant ces mesures a fait l'unanimité auprès des partenaires sociaux, avec une prudence particulière sur l'encadrement du télétravail. Pour l'heure, toutes ces mesures sont menées à titre expérimental : « Bien entendu, nous n'avons pas

encore le recul nécessaire et devons tirer un bilan de ce dispositif pour cerner chaque mesure, voir s'il faut les reconduire ou les modifier », explique encore Jean-Michel Chalard. Sur la flexibilité des horaires, « rien n'a été négocié dans ce sens, envisager les contraintes personnelles de chaque salarié étant difficile. En revanche, chaque site dispose d'une certaine souplesse et de quelques dispositions. Par exemple, à la demande des partenaires sociaux, les horaires des réunions ont été cadrés : il n'y en a pas, dans la mesure du possible, avant 9 heures et pas après 17 heures ».

Un accord qui doit passer dans les mentalités

Des mesures assez simples, en somme, que le management doit désormais intégrer dans le fonctionnement global de l'entreprise. L'engagement de celui-ci est d'ailleurs spécifiquement souligné dans l'accord : « Le management veillera particulièrement à ce que le bénéfice des dispositions de cet accord ne pénalise pas le déroulement de la carrière professionnelle des salariés, ni ne conduise à les stigmatiser au regard de leur hiérarchie et de leurs collègues. » Deux ans après l'accord sur l'égalité des chances et la diversité, la boucle est bouclée. Avec, à la clé, le pari d'une évolution des mentalités, nécessaire au bon fonctionnement du dispositif. ■

Béatrice Sarazin

PHILIPPE STAHL, représentant de la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens), sur le site de Belfort



Il faut faire évoluer les mentalités

La CFTC, tout comme les autres organisations syndicales, a signé cet accord. Nous ne pouvons que nous féliciter d'une telle initiative, au vu de notre positionnement sur les conciliations vie familiale et vie professionnelle. Cela dit, il faut souligner qu'il a justement fallu un accord pour revenir à des valeurs perdues. Il y a quarante ans, vous n'aviez pas à justifier une absence un jour de rentrée scolaire ou d'enterrement d'un proche. Désormais, c'est acquis dans notre entreprise, mais il est dommage de devoir brandir un accord devant son manager à chaque événement ! Côté hiérarchie, il faut encore faire passer l'information et aider à faire évoluer les mentalités... J'ai ainsi vu un collègue se voir refuser un aménagement horaire un jour de rentrée scolaire, sous prétexte que c'était à sa femme de gérer cela... Il existe encore des réticences et des habitudes difficiles à changer. Cela dit, mon optimisme me pousse à penser que l'évolution des mentalités se fait petit à petit et que, pour elle aussi, c'est une question de temps.

Une entreprise de construction navale a démontré qu'une offre variée d'horaires contribue à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Toutefois, sans remettre en cause le principe, elle souhaite simplifier la carte des horaires proposés, pour atteindre une gestion optimale du système.

Horaires multiples : un système à flot

@CONTACT
Catherine Labbé,
Aract Basse-Normandie
c.labbe@anact.fr

Dans le secteur de l'industrie, et peut-être plus encore lorsqu'il s'agit de construction navale, les questions de mixité représentent un enjeu particulier, tant certains métiers sont davantage occupés par des hommes que par des femmes. L'intervention de l'Aract

→ DCNS CONSTRUCTION NAVALE

Secteur : construction navale

Activité : fabrication de sous-marins

Effectifs : 2 400 salariés,

dont 300 au service équipement

Région : Basse-Normandie



« La perspective de la mutualisation de nos pratiques nous impose de nous aligner sur les autres sites DCNS. »

Marjorie Lepetit, adjointe au responsable environnement social

Basse-Normandie auprès du constructeur DCNS s'est inscrite dans cette question de mixité. Elle a porté sur deux domaines d'activité, celui de la fabrication des coques et des structures des sous-marins, et celui de l'équipement des bâtiments – notamment en plomberie et en électricité. « Nous avons travaillé à identifier l'ensemble des facteurs pouvant expliquer la non-mixité, détaille Catherine Labbé, chargée de mission à l'Aract Basse-Normandie. Notre réflexion s'est concentrée sur la notion

de métiers mais également sur l'organisation. » Ce dernier point a conduit, entre autres, à étudier la charge de travail ainsi que la répartition du temps de travail.

Près de 300 profils horaires différents

Le diagnostic a mis en évidence une multiplicité des horaires. « Nous dénombrons près de trois cents profils horaires différents, indique Dominique Leboulanger, responsable environnement social de DCNS. Un état lié pour grande partie à l'histoire de l'Arsenal et à certaines spécificités des métiers de la Navale. La mise en place d'accords pour l'égalité professionnelle, comme sur le handicap, participe également à cet effet de juxtaposition. » Pour Catherine Labbé, cette vaste offre se révèle un atout pour la mixité et, plus généralement, pour les conditions de travail, même si elle n'est pas sans poser des difficultés : « Cette grande diversité répond à la volonté de l'entreprise d'adapter autant que possible les horaires aux souhaits de conciliation de vie familiale et de vie professionnelle des femmes et des hommes, estime-t-elle. Si elle est lourde à gérer, cette

multiplicité constitue aussi un atout sur d'autres aspects. »

Simplifier le « mille-feuilles »

Sans revenir sur l'accord portant sur l'organisation du temps de travail, signé par toutes les organisations syndicales, la direction entend cependant simplifier le système. Ou tout du moins se limiter aux profils horaires existants. « La mise en place d'un logiciel commun à l'ensemble de l'entreprise et la perspective de la mutualisation de nos pratiques nous imposent de nous aligner sur les autres sites DCNS », indique Marjorie Lepetit, adjointe au responsable environnement social. Catherine Labbé pointe un autre sujet d'attention, illustré par l'exemple des préchauffeurs (*voir encadré*) : « Il faut veiller à ce que les horaires, qui répondent aux demandes des salariés motivés par un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ne se traduisent pas par une perte de compétences. » Certains horaires décalés restent en effet inhérents aux cycles de production, si particuliers pour la construction de bâtiments sous-marins. « Nous sommes, par exemple, contraints de pratiquer des contrôles en mer, la nuit », explique Dominique Leboulanger. ■

Caroline Delabroy

Préchauffage : des horaires plus valorisés que d'autres

Les préchauffeurs interviennent sur la fabrication de la coque des sous-marins. Leur travail consiste à faire monter le métal en température afin de préparer la phase de soudure. Ces soudures sont réalisées très tôt le matin, ce qui implique des horaires décalés. « Les personnes qui souhaitent travailler en journée sont affectées au montage et démontage des "matelas" nécessaires à l'opération, explique Catherine Labbé de l'Aract Basse-Normandie. Mais la phase la plus délicate et la plus valorisée du métier est celle de la montée en température. Dans un cas comme celui-ci, un changement d'horaire peut appauvrir une partie du métier exercé. »

Depuis 2003, le Grand Lyon, communauté urbaine de Lyon, s'investit dans l'organisation territoriale des temps. Pour ce faire, un espace dédié a été créé. Objectifs : organiser la concertation autour de l'articulation des temps et développer des services innovants pour les salariés et les entreprises.

Le Grand Lyon chasse les temps perdus

« Comment mieux articuler les rythmes de vies, qu'ils soient d'ordre familial, social, professionnel, citoyen, personnel... ou des territoires ?, interroge Lucie Verchère-Tortel, responsable de la mission temps et services innovants* au Grand Lyon, la communauté urbaine de Lyon. C'est l'objet de notre mission. Nous sommes des facilitateurs de concertation pour mieux gérer les rythmes et les temps, proposer des services innovants permettant aux usagers d'avoir une meilleure qualité de vie. Au final, nous visons un territoire plus durable. »

Covoiturage, vélos et crèches

À l'instar de Paris, Rennes ou Montpellier, qui ont intégré le Réseau « Tempo Territorial » (voir encadré), le Grand Lyon développe depuis 2003 des projets d'accompagnement d'entreprises et de salariés, et mène des expérimentations. Son principal axe de travail : les problématiques de mobilité et déplacements. Ainsi est né le portail du covoiturage** auquel adhèrent désormais plus de 3500 salariés, dont 20 % en font un usage quotidien, tout comme sont lancées différentes initiatives repérées avec les développeurs économiques du Grand Lyon et testées par des bureaux d'études.

Les cinquante-sept communes de la communauté urbaine, une quinzaine de grands territoires en tout, s'inscrivent donc dans la démarche de la mission. « La commune de Charly dans le sud-ouest lyonnais, par exemple, souhaite réhabiliter des locaux en centre de télétravail pour les personnes du secteur intéressées par cette forme d'activité, mais qui ne désirent pas pour autant rester chez elles », explique encore Lucie Verchère-Tortel.

→ GRAND LYON - COMMUNAUTÉ URBAINE

Secteur : mission temps et services innovants

Activité : articulation des temps des salariés et des entreprises

Effectifs : 57 communes, 400 entreprises partenaires du territoire

Région : Rhône-Alpes

La mission temps et services innovants réfléchit également aux possibilités d'organiser les déplacements sur les lieux de travail depuis les gares TER, à travers le projet "Parier sur le vélo". Il consiste en la mise à disposition de vélos à louer pour effectuer le dernier kilomètre séparant la gare du lieu de travail. Dans la lignée, nous réfléchissons aussi à la possibilité de créer des

vous nous retirer !, s'enthousiasme Lucie Verchère-Tortel. Nous sommes ensuite dans une position d'animation pour créer un effet boule de neige. Forum sur la parentalité, colloques sur la mobilité ou sur les déplacements de nuit... nous alimentons le débat. » Preuve que ces actions ont aussi une portée environnementale : l'Ademe (Agence de l'environnement et de la

@CONTACT
Lucie Verchère-Tortel,
communauté
urbaine de Lyon
lverchere-
tortel@grandlyon.org



« Nous sommes des facilitateurs de concertation pour mieux gérer les rythmes et les temps. »

Lucie Verchère-Tortel, responsable de la mission temps et services innovants

crèches périurbaines, également aux alentours des gares TER. » Au final, les bénéficiaires reviennent autant aux salariés qu'aux entreprises ou associations d'entreprises. En communiquant, la mission fédère plusieurs entreprises d'un même secteur géographique autour d'une problématique commune. « Dès lors que le dialogue est installé entre les entreprises, que la concertation est lancée, nous pou-

maîtrise de l'énergie) cofinance des projets. « C'est bien le développement durable, social et environnemental que nous visons conclut Lucie Verchère-Tortel. Articuler les temps sociaux permet d'agir sur ces deux dimensions. » ■

Béatrice Sarazin

* www.espacedestemps.grandlyon.com.

** www.covoiturage-grandlyon.com.

Réseau Tempo Territorial : les villes s'organisent

Les rythmes de vie ne cessent de changer : 1/3 des salariés changent d'horaires de travail d'une semaine à l'autre, les déplacements domicile-travail ne représentent plus que 25 % des déplacements, 80 % des femmes travaillent, le temps de travail a été divisé par deux en un siècle mais s'articule différemment... Bref, ces temps qui changent interpellent le réseau Tempo Territorial, lieu de capitalisation et d'échanges de bonnes pratiques auquel adhèrent désormais plusieurs grandes villes de France, chacune choisissant

un axe de travail principal. Si le Grand Lyon s'investit davantage sur les questions de mobilité et déplacements, Paris s'intéresse plus aux horaires d'ouverture des services publics (plus flexibles pour mieux coller aux nouveaux temps), Rennes travaille autour de l'égalité hommes-femmes et les conciliations de vie, tout comme Montpellier. Beaucoup d'initiatives prennent corps et se transmettent pour prendre en compte cette nouvelle donne des temps.

Pour en savoir plus : <http://tempoterritorial.free.fr>.

OUVRAGES ET RAPPORTS

Patrons papas. Paroles de dix dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée, François Fatoux, Marlies Gaillard, Hélène Roques, éd. du Cherche Midi, 2010, 148 p.

Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents : résumé, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, juin 2010, 16 p.

Télétravail rêvé, rejeté, réel ? Halte aux illusions dangereuses ! Yves Lasfargue, Obergo, CFDT-cadres, mai 2010, 56 p.
À télécharger sur <http://teletravail.enquete.free.fr>.

Conciliation travail-famille : attention travaux, Chantal Nicole-Drancourt, éd. l'Harmattan, coll. Logiques sociales, 2009, 234 p.

L'entreprise et l'articulation travail-famille : transformations sociétales, supports institutionnels et médiation organisationnelle, Bernard Fusulier, Silvia Giraldo, David Laloy, Presses universitaires de Louvain, 2008, 199 p.

Télétravail : les clefs de la réussite, Cyril Slucki, Cyberworkers, 2008, 79 p.

TIC et développement durable, ministère de l'économie, décembre 2008, 96 p.

Conciliation vie au travail - vie privée, Marcel Lourel, éd. Elsevier, coll. Revue *Pratiques psychologiques*, 2009, pp. 154-285.

Où va le travail à l'ère du numérique ? Anne-France de Saint-Laurent, Jean-Luc Metzger, Presses de l'École des Mines, coll. Sciences sociales, 2007, 272 p.

ARTICLES

« **La Fondation de Dublin dresse un nouvel état des lieux du télétravail en Europe** », *Liaisons Sociales Europe*, n° 243, octobre 2010, p. 8.

AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL, C'EST AUSSI SE FORMER !

Cette année encore, le Réseau Anact propose un large choix de formations, sous forme de sessions de un à cinq jours tout au long de l'année. Les thématiques proposées s'articulent essentiellement autour de la santé au travail, des compétences, de la gestion des âges, de l'organisation du travail et de la technologie. Cette année également, des formations dont l'objectif est de s'approprier des outils développés par le Réseau Anact (e-learning, logiciel d'analyse des TMS...). Le catalogue 2011 est en ligne sur www.anact.fr, et le contact pour les inscriptions est possible auprès de formations@anact.fr.



« **Vie professionnelle et vie personnelle** », Jean-Emmanuel Ray, *Droit social*, n° 1, janvier 2010, pp. 3-79.

« **Essayer le télétravail, c'est l'adopter** », Céline Lacourcelle, *Entreprise & carrières*, n° 982-983, décembre 2009, pp. 12-14.

« **Télétravail : le "oui mais" des cadres** », *Courrier cadres*, n° 35, novembre 2009, pp. 66-71.

« **Mutations et effritement des frontières entre travail et hors travail : la productivité du temps libre** », Delphine Vallade, université de Montpellier 3, septembre 2009.

« **E-administration, télétravail, logiciels libres: quels usages de l'Internet dans les entreprises** », Mahmoud Jlassi, Xavier Niel, *Insee Première*, n° 1228, mars 2009, 4 p.

« **Organiser le télétravail dans son entreprise** », *L'Usine nouvelle*, n° 3140, mars 2009, pp. 46-47.

« **Travailler plus pour gagner plus ? Les avis partagés des Européens** », Lucie Davoine, Dominique Méda, *Revue Internationale du travail*, n° 148/1-2, juin 2009, pp. 15-48.

« **Travail 2.0: provoquer un débat sur l'impact des TIC pour bien les maîtriser** », Christophe Deshayes, *01 Informatique*, n° 1957, juillet 2008, p. 25.

« **Nouvelles technologies et gestion des personnes : d'autres temps** », François Silva, *Personnel ANDRH*, n° 489, mai 2008, pp. 70-108.

sur anact.fr

sur le web

Consultez le dossier « **E-transformation** » et le travail de veille du Réseau Anact sur le télétravail, la flexibilité, les nouvelles technologies de l'information avec des cas d'entreprises et des repères pour agir sur www.anact.fr

L'enquête COI (changements organisationnels de l'informatisation) est un dispositif d'enquêtes couplées entreprises-salariés. Deux enquêtes ont été menées en 1996 et en 2006. À voir sur www.enquetecoi.net

Synthèse et commentaires de l'enquête de Sciforma consacrée aux nouvelles technologies sur www.sciforma.com



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche — directeurs de la rédaction : Gilles Heude — Dominique Vandroz — directrice technique et scientifique : Pascale Levet — rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.

Contributeurs au dossier : Alain Chevanche, Frédéric Dumalin, Catherine Labbé, Pascale Levet.

Réalisation Reed Publishing — chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M-N Faroux — 52, rue Camille Desmoulins 92448 Issy les Moulineaux cedex — impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue. Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2011. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.