

# LE TRIPTYQUE GAGNANT

## Emploi, réduction du temps de travail et réorganisation du travail

*Consultant en organisation sur le plan professionnel, membre du Bureau national et trésorier de l'UCC-CFDT sur le plan syndical, Jean-Paul Bouchet explique ici quels sont les principes sur lesquels doivent s'appuyer les entreprises. Les entreprises, ce n'est pas seulement les dirigeants, c'est aussi l'ensemble des salariés et en particulier les cadres.*

**L**a loi Aubry sur la réduction du temps de travail ne porte pas dans son titre le terme **emploi** bien que la finalité première de cette loi soit bien de favoriser la création d'emplois. Elle ne porte pas non plus dans son titre le terme **organisation** ou **réorganisation** du temps de travail. Certes, le texte de la loi et ses décrets d'application font référence à l'emploi, à la réorganisation du temps de travail (il faudrait plutôt parler de temps de travail) et à l'organisation du travail de manière générale sans que les articulations entre **emploi**, **réduction** et **organisation** soient bien explicitées. Tout le monde ou presque s'accorde sur le fait qu'il ne peut y avoir réduction sans réorganisation, sans remise à plat de l'organisation. Nous réaffirmons sans cesse, à la CFDT, qu'il ne peut y avoir de réduction sans création d'emplois. Le patronat tente de détourner l'esprit de la loi, en ne s'engageant pas sur la création d'emplois et en mettant en avant seulement la flexibilité, la souplesse dans l'organisation. Enfin, l'analyse des premiers accords signés, si elle met en exergue le ressenti favorable des salariés plus particulièrement en matière de temps libéré, souligne dans la majorité des cas, la non diminution de la charge de travail.

Au-delà des principes, des débats

idéologiques, la difficulté ne serait-elle pas précisément de réconcilier, d'articuler efficacement **emploi**, **RTT** et **organisation** du travail. L'efficacité de la mise en œuvre de la loi repose sur ce triptyque et la capacité des partenaires dans la négociation à appréhender globalement ces trois préoccupations. Prises séparément ou même couplées, elles ne permettront pas d'atteindre les objectifs attendus : réduire le temps de travail en créant des emplois, sans mettre les entreprises en difficulté. L'histoire, en ce sens est déjà riche d'enseignements : la loi sur les 39 heures n'a pas permis la création d'emplois, bien des réorganisations ont eu lieu avant la loi Aubry avec des effets catastrophiques sur l'emploi et la charge de travail des salariés, les entreprises ayant engagé ces dernières années des processus de réduction du temps de travail n'ont pas échappé à la redéfinition de l'organisation du travail sous peine de mettre à mal la qualité des produits ou services fabriqués, leur compétitivité.

Comment articuler efficacement **emploi**, **RTT** et **organisation** du travail dans la négociation et la mise en œuvre des accords, voilà bien le défi à relever pour les acteurs en présence. Mais comment ? La question n'est pas simple pour plusieurs raisons et les pièges à éviter nombreux. Nous allons

toutefois essayer d'y répondre en précisant le rôle des acteurs et plus spécifiquement celui des organisations syndicales, celui des cadres, concernés à plusieurs titres !

### **Une question difficile**

La question de l'organisation du travail est relativement nouvelle pour les organisations syndicales : si celle de l'amélioration des conditions de travail, de la création d'emplois ont déjà fait l'objet de pratiques syndicales, de plates-formes revendicatives, celle de l'organisation du travail, souvent perçue comme le domaine réservé de la direction, ou encore des cadres de l'entreprise, n'a pas forcément donné lieu jusqu'à présent à des grilles d'analyse, de revendications. Les comités d'entreprise, dans leurs attributions, ont eu la possibilité de faire appel à des experts comptables, financiers ou nouvelles technologies mais rarement à des spécialistes de l'organisation du travail.

Les fonctions DRH et organisation (lorsque celle-ci existe) dans l'entreprise n'ont pas toujours travaillé en étroite synergie. D'un côté, la gestion des ressources humaines, des conditions de travail, de l'emploi (recrutement et bien souvent « décrutements »), de l'autre l'analyse quantitative et qualitative des postes de travail, des circuits et procédures. Des méthodes et des approches différentes quand bien même les directives reçues des mêmes donneurs d'ordre visaient à rationaliser les moyens, c'est-à-dire à jouer sur la variable d'ajustement favorite, les effectifs. Le pilotage exclusif par les coûts a eu le plus souvent pour effet de calculer les effectifs cible sur des critères financiers sans se soucier de la charge de travail ou plus exactement de la surcharge de travail induite, de la dégradation de la qualité de service ou de la fragilisation des postes

de travail. Force est de constater également que lorsque la fonction organisation existe dans l'entreprise, celle-ci a très souvent eu pour mission ces dernières années de rationaliser les moyens, réduire les coûts ou encore d'accompagner l'automatisation de procédures. Mesurer la charge réelle de travail, analyser les moyens disponibles et leur adéquation à la charge de travail, analyser les cycles de charge, les goulots d'étranglement sont autant de tâches qui lui sont logiquement dévolues et sur lesquelles de nombreuses impasses ont souvent été faites. Pas étonnant dans ce contexte de voir se généraliser des surcharges de travail permanentes, une densité de travail génératrice de stress quand ce n'est pas une dégradation continue de la qualité de service ou une rupture de continuité de service.

Le problème se complexifie lorsqu'il s'agit de mesurer le temps de travail et la charge de travail des ingénieurs et cadres. Certes, nous connaissons la moyenne élevée de la durée du travail des cadres en France mais les moyens d'une mesure objective de leur charge de travail restent souvent à inventer. Ce qui importe le plus est sans doute d'analyser les facteurs de génération de la charge, les causes de la surcharge de travail ou du stress, causes et facteurs d'ordre culturel et organisationnel : un cadre ne compte pas (bien que la seule chose qu'on lui ne lui demande pas de compter aujourd'hui soit bien son temps de travail), un cadre n'a pas d'heures, disponible 7 jours sur 7 ... le temps passé hors de l'entreprise, dans les transports, sur son micro chez lui ou au bout de son téléphone portable reste difficile à mesurer, y compris par lui-même. Il n'a pas non plus parfois la pratique de la mesure de la charge de travail de ses collaborateurs, la charge globale de ceux-ci devant être absor-

bée par un effectif calculé à partir d'autres critères. Nombre de cadres se sont vu imposer ces dernières années les moyens mis à leur disposition.

Question difficile donc d'autant que les pièges sont nombreux. On peut les résumer ainsi :

- . réduire sans embaucher, c'est le scénario «catastrophe»,
- . réduire sans réorganiser, c'est le scénario «risques aggravés»,
- . embaucher sans réorganiser, c'est perdre une belle opportunité.

**L'emploi, objectif prioritaire, doit structurer les choix d'organisation, les modalités de mise en œuvre de la loi**

De nombreuses réorganisations se sont faites au détriment de l'emploi; le terme même de réorganisation revêt pour bien des salariés une connotation plan social et réduction d'effectifs.

La réduction du temps de travail ne s'est pas toujours accompagnée de création d'emplois, les gains de productivité obtenus par l'automatisation ayant totalement absorbé la «surcharge» de travail.

C'est donc bien l'effet conjugué de la réduction, la réorganisation et l'embauche qui permettra de satisfaire le premier objectif de cette loi : lutter contre le chômage.

## Réduire et embaucher

Le volume de la réduction, 10 %, à charge de travail constante ou *a fortiori* croissante dans l'entreprise, doit avoir un effet mécanique sur l'emploi. La moindre capacité d'absorption de la charge globale de travail par les effectifs en place doit être compensée par des embauches. Encore faut-il que cette charge soit mesurée réellement, exprimée en équivalent effectifs temps plein, que le cumul des temps travaillés puisse mettre en évidence le

différentiel. A partir de là, il conviendra de déterminer le volume d'embauches et les profils recherchés. Sur ce dernier point, la tentation serait grande de privilégier le seul critère de développement d'activité (la fonction commerciale par exemple). L'analyse de la charge de travail existante, de sa répartition sur les postes de travail, l'identification des secteurs en surcharge permanente, des «zones à risques» que sont les postes mono ressources (un seul «sachant»), les unités où la polyvalence ou même la solution de secours n'existent pas doivent également guider les priorités d'embauches. Les directions pourront chercher à limiter autant que faire se peut ce volume d'embauches ainsi déterminé, en misant sur les gains de productivité potentiels ou attendus de chantiers d'automatisation de procédures ou de robotisation. Il convient dans ce contexte d'être très vigilant sur les ratios utilisés (couramment 220 à 240 jours par an sont utilisés pour ramener un budget à un nombre d'effectifs, ce qui dès aujourd'hui n'a pas de sens et qui en aura encore moins demain) et les effets de décalage de ces gains par rapport à la date de mise en œuvre des procédures automatisées (prise en compte du temps d'apprentissage, de maîtrise des nouveaux outils, des nouveaux circuits).

## Réduire et réorganiser

Les modalités de la réduction sont également structurantes sur l'emploi. La capitalisation de journées de congés à prendre sur des périodes de moindre charge pourrait n'avoir aucune incidence sur l'emploi, mais en revanche fragiliser totalement les processus en vigueur (absence de sachants, de l'expert d'un domaine, discontinuité du service ou dégradation de la qualité). Cette remarque est particulière-

ment vraie pour les ingénieurs et cadres. Qu'il soit expert et seul sachant dans son domaine ou cadre hiérarchique sans adjoint, l'absence peut vite signifier insécurité ou moindre qualité, sauf à déranger régulièrement l'intéressé sur son téléphone mobile durant ses périodes de repos.

Une réduction à la semaine (sur 4 jours) aura, dans certains secteurs, plus d'impact sur la diminution réelle de la charge de travail, plus particulièrement pour les cadres, que toute autre mesure. La réduction du temps de travail ne doit pas se faire au détriment de la continuité du service, de la qualité de celui-ci. Cela a de nombreuses conséquences : le partage des connaissances, des savoirs, la délégation (ce qui suppose qu'existe un « second »), le développement de la polyvalence dans les unités (celle-ci ne pouvant se faire à flux tendus comme en témoignent tous ceux qui ont essayé). Indépendamment du contexte de la loi, s'il fallait dès aujourd'hui « couvrir » ces zones à risque, assurer la continuité et la qualité du service sans avoir recours systématiquement aux heures supplémentaires, de nombreux emplois auraient du être créés. *A fortiori*, dans un contexte d'élargissement des plages horaires d'ouverture des services ou de fonctionnement des machines de production; satisfaire ces contraintes passe obligatoirement par la création d'emplois et le redimensionnement des postes concernés.

4

## **Embaucher et organiser**

La mise en œuvre de la loi offre une opportunité réelle de remise à plat d'un existant, de définition d'une nouvelle organisation du travail basée sur certains principes structurants que sont la continuité et la fiabilité du service, la formalisation et la mutualisation des connaissances, des savoir-faire, des

usages, autant de leviers de la performance collective d'une organisation qui ne se résumera jamais à la seule juxtaposition de performances individuelles, autant de moyens qui faciliteront l'accueil des nouveaux embauchés.

De nombreux experts s'accordent à dire que la performance des entreprises passera par la performance des organisations, apprenantes, qualifiantes, favorisant l'apprentissage permanent en situation de travail, le développement des qualifications et des compétences. Cela signifie du temps pour se former, pour s'informer, des plans de formation adaptés (apprendre à déléguer, à formaliser et/ou à transmettre le savoir, la mémoire de l'entreprise avant de quitter un poste, ou à l'occasion de l'arrivée d'un nouvel embauché, apprendre à organiser, gérer les absences, à piloter une activité sur des critères non exclusivement financiers, apprendre à mesurer sa propre charge de travail, celle de ses collaborateurs, etc.). Comment imaginer la mise en œuvre de tout cela dans un contexte de surcharge et de stress permanent ?

Articuler **emploi, RTT et organisation** suppose d'apporter des solutions opérationnelles à la résolution de ce que l'on pourrait appeler les quatre « a » :

- . absorber la charge de travail dans un contexte de réduction de la durée du travail,
- . assurer la continuité et la qualité du service, la sécurité des postes de travail,
- . accueillir les nouveaux embauchés,
- . accroître la performance collective de l'organisation.

### **La place spécifique des cadres - le positionnement des organisations syndicales vis-à-vis des cadres**

Les cadres sont concernés en premier lieu par les questions de charge

de travail et d'organisation du temps, des temps de travail pour eux-mêmes et leurs équipes. Agir sur le temps de travail des cadres, c'est analyser les causes de la charge ou de la surcharge de travail et y apporter des remèdes, c'est agir sur les organisations qui régissent leur temps de travail et ceux de leurs collègues.

Parmi les principales causes de la surcharge de travail des ingénieurs et cadres, on peut citer :

- . l'environnement culturel, le poids de l'histoire «un cadre ne compte pas; quand on aime, on ne compte pas; mais quand on aime pas, on ne doit pas compter non plus», la notion de forfait assimilé à «pas de limite», la culture du «beaucoup plus» que celle de l'efficacité (différence importante entre hommes et femmes cadres),

- . la mobilité, les déplacements, le temps passé en dehors de l'entreprise qui allonge parfois considérablement les semaines de travail, sans que celui-ci ne soit réellement comptabilisé, et l'usage des technologies mobiles (PC, téléphone portable, fax, alphapage, etc.), qui accentuent encore le phénomène,

- . la concentration des pouvoirs, des connaissances, l'absence de délégations qui les rendent indispensables, irremplaçables, incontournables et ne leur laissent guère le loisir de se former, de faire évoluer leurs compétences avec tous les risques encourus, situation parfois entretenue par les intéressés eux-mêmes, parfois contrainte par l'absence d'un adjoint ou le manque de ressources,

- . la réintégration constante dans le poste de travail du cadre de tâches déléguées auparavant, principalement avec l'arrivée d'outils bureautiques (saisie de courriers, préparation de supports de communication, élaboration de tableaux de bord, etc.), tâches exécutées de plus en plus chez soi, faute

de temps dans la journée ou la semaine à l'entreprise,

- . l'absence souvent de négociation des objectifs qui, surdimensionnés conditionnent largement les dépassements d'horaires mais aussi l'individualisation des mêmes objectifs ou des salaires, qui favorise et entretient un système de concurrence interne, facteur d'allongement également des durées de travail,

- . l'absence bien souvent de négociation des moyens dont ils ont besoin pour faire fonctionner correctement l'activité qu'ils ont en charge «faites avec ce que l'on vous donne», les contraignant ainsi à gérer des situations de crise, de flux tendu et à absorber eux-mêmes la charge de travail additionnelle, responsabilité professionnelle oblige.

Il convient donc de s'attaquer à ces différentes causes. Si certains remèdes relèvent de la responsabilité individuelle des cadres pour mieux maîtriser leur temps de travail (parfois leur passion !), rééquilibrer vie professionnelle, familiale, associative, force est d'admettre qu'un cadre isolé aura bien du mal à «dire non», à faire évoluer la situation actuelle. Donner aux cadres les moyens et les lieux d'une expression collective, les moyens de la mesure de leur charge de travail, leur donner une place dans les négociations, les aider et soutenir dans les démarches de réorganisation du travail consécutives ou concomitantes à la mise en œuvre de la loi, voilà autant de moyens d'une prise en charge efficace de la réalité des ingénieurs et cadres auxquels nous devons, organisations syndicales, être particulièrement sensibles, sous peine que ceux-ci ne soient les «grands oubliés des 35 heures». L'appropriation par les organisations syndicales de la question de l'organisation du travail, si elle pourra se faire en lien avec des experts qu'el-

les auront choisi, ne se fera pas sans les ingénieurs et cadres de l'entreprise. La loi offre même une opportunité pour se rapprocher de cette catégorie de salariés, favoriser le dialogue, intégrer leur spécificité dans les négociations, l'élaboration des plateformes revendicatives. Parmi les actions pouvant être engagées, citons les suivantes :

- . révision du forfait, intégration de clauses spécifiques pour les cadres dans les accords, les conventions,
- . élaboration de grilles d'analyse de la charge de travail (inventaire des tâches, de leur nature, repérage des tâches déléguables, des lieux de travail, des moyens existants, de la polyvalence dans les unités, etc.), intégration dans le bilan social des données relatives au temps de travail des ingénieurs et cadres, promotion des négociations d'objectifs et des plans de charge à l'occasion des entretiens annuels,
- . intégration dans les plans de formation de modules spécifiques destinés à mieux analyser et comprendre la charge de travail, les moyens de la répartition de celles-ci, à mieux déléguer, à accroître la performance collective de leur organisation, à mutualiser, capitaliser les connaissances, les savoirs,
- . mise en place de règles et de normes d'utilisation des technologies mobiles afin de garantir la séparation entre vie professionnelle et extra professionnelle, éviter le « corvéable à merci » à

tout moment,

- . mise en place de règles de négociation des objectifs (réalisme, part de l'individualisation, etc.),
- . renforcement de l'égalité professionnelle hommes/femmes. Plus les femmes accéderont à des postes de responsabilité, plus nous avancerons vers une meilleure maîtrise de la durée du travail, privilégiant le qualitatif (efficacité économique) au quantitatif, plus nous permettrons aux hommes de réinvestir la sphère familiale, associative.

Le patronat cherche aujourd'hui à exclure les cadres de tout dispositif de réduction du temps de travail. La loi reste très floue sur la question de la diminution du temps de travail des ingénieurs et cadres.

Si de surcroît, les organisations syndicales, oublièrent les cadres dans la négociation et la mise en œuvre de la réduction du temps de travail dans les entreprises, nous aurions à déplorer un grand perdant, l'emploi; nous n'aurions fait qu'accroître le malaise actuel des ingénieurs et cadres et isoler encore un peu plus cette catégorie de salariés à part entière.

Articuler efficacement **emploi, RTT et organisation** du travail se fera avec l'appui des ingénieurs et cadres. Comme l'exprimait Pierre Vial dans *Le Monde*<sup>1</sup>, il s'agit d'un vrai projet d'entreprise.

**JEAN-PAUL BOUCHET**

---

<sup>1</sup> Le Monde Initiatives : « Les 35 heures pour les cadres, un véritable projet d'entreprise » du 2 septembre 1998.