

# Notes de lecture

## CHANGER LE TRAVAIL POUR GAGNER SON TEMPS

**Gabrielle Rolland et Hervé Sérieyx**  
La Documentation Française. 1997,  
150 pages.

G. Rolland et H. Sérieyx, répondant à une commande de Jacques Barrot, alors ministre du Travail, d'animer cinq forums régionaux sur la réorganisation du temps de travail, livrent leurs réflexions à partir de l'observation d'expériences concrètes, menées sur le terrain.

L'ARTT (l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail) est un véritable enjeu de société au plan collectif, puisqu'il s'agit, pour les entreprises, de rechercher une meilleure compétitivité et de « dynamiser l'ensemble de l'économie » mais aussi au plan de l'individu puisqu'on recherche une cohésion sociale renforcée, « condition de la paix civile » ainsi qu'une amélioration des conditions de vie du salarié.

Mais, en même temps, c'est un pari synonyme de progrès puisque, tout en redynamisant l'économie, il peut permettre un nouvel équilibre entre la vie professionnelle, la vie privée et les engagements de tous ordres de l'individu.

Les auteurs soulignent aussi le rôle et les conditions d'application de l'ARTT. Ils partent du constat qu'il est difficile de demander plus aux entreprises, mais qu'on peut leur demander de « travailler mieux - travailler autrement ». Il s'agit de construire un projet d'entreprise intégrant les objectifs de l'entreprise, d'entreprendre une réorganisation en profondeur, en menant « une réflexion sur le temps de travail en terme de flexibilité, de renouvellement, de compétences et de compétitivité ». Ce qui conduit d'ailleurs à l'absolue nécessité d'instaurer une véritable concertation et une réelle négociation à tous les niveaux hiérarchiques à l'intérieur de l'entreprise.

L'ARTT est un moyen de développement, de dynamisme tout en étant facteur de création d'emplois. Mais il est aussi un moyen d'ajustement, la souplesse et la flexibilité mises en œuvre permettant, pour des entreprises en difficulté, d'éviter des plans de licenciement. Il constitue, de ce fait, un outil parmi d'autres pour lutter contre le chômage.

Une part importante de cet ouvrage est consacrée à la relation de dix expériences vécues sur le terrain, en province. Les auteurs soulignent d'ailleurs l'écart très important constaté entre la réalité des expériences vécues en province et les discours parisiens. Chacune de ces dix entreprises est étudiée de façon claire et objective et dégage les messages à faire passer et les leçons à retenir. Qu'il s'agisse d'un développement de l'entreprise ou d'un ajustement pour éviter des licenciements, on retrouve majoritairement certains impératifs: importance de l'instauration d'une véritable communication à l'intérieur de l'entreprise (nécessité de prendre du temps; rôle positif de la DDTE - Direction Départementale du Travail et de l'Emploi) et certains résultats (meilleures performances; création ou maintien d'emplois; plus grande implication et motivation du personnel; amélioration des conditions de travail).

Les cinq forums régionaux qu'ils ont animés ont donné l'occasion aux auteurs de constater l'effet mobilisateur du thème de l'ARTT pour tous les participants (plus de 3 000 personnes). Par ailleurs, ils insistent sur la nécessité d'adapter chaque ARTT aux spécificités de chaque entreprise (il n'existe pas de solution toute faite, il faut en imaginer une à chaque fois).

Ils soulignent enfin combien un ARTT peut constituer « une opportunité pour renouveler les rapports sociaux et le rôle des acteurs ». Selon eux, « rien ne serait plus dangereux pour la société qu'un renfermement rigide de chacun des acteurs du jeu social sur des positions conformes à leurs pratiques passées ».

En conclusion, ils livrent à la réflexion des différents partenaires la question suivante: « comment conjuguer ..... dans un monde plus ouvert, plus évolutif et moins prévisible, la nécessaire compétitivité de notre économie et l'indispensable renforcement de notre contrat social? ».

Il s'agit là d'un ouvrage pragmatique, s'appuyant sur des expériences vécues, relatées avec une grande clarté. Les messages clairs, précis et simples qui sont dégagés peuvent être d'une grande utilité pour toute entreprise désireuse de mener une réflexion et de mettre en place un ARTT.

(Françoise David)