

INCIDENCES DE L'AMENAGEMENT-REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL SUR LES MODES DE CONTROLE EN GRH : LES LEÇONS D'UNE ENQUETE EN PME DU NORD-PAS DE CALAIS

Anne DIETRICH

Cette communication s'intéresse aux incidences de l'Aménagement-Réduction du Temps de Travail sur les modes d'organisation et de coordination du travail. Paradoxalement un tel sujet n'a que peu retenu l'attention des gestionnaires jusqu'à présent. Pourtant l'analyse et le suivi d'une soixantaine d'accords d'ARTT conclus par des entreprises de la région Nord-Pas de Calais, dans le cadre de la loi du 11 juin 1996, dite loi de Robien, révèlent des dynamiques sociales et organisationnelles innovantes. Celles-ci infléchissent les pratiques de gestion des ressources humaines et renouvellent les formes du contrôle et de l'autonomie des salariés. L'étude plus approfondie d'une dizaine de cas d'entreprises nous a permis d'identifier les changements organisationnels liés à la RTT et met en évidence deux impacts majeurs de l'ARTT sur les méthodes de contrôle de l'activité.

Le premier concerne la fonction ressources humaines. L'analyse des formes prises par l'ARTT et des outils de sa gestion, la récurrence des modalités mises en oeuvre par les entreprises montrent que l'ARTT renforce les fonctions de contrôle et de coordination du gestionnaire des ressources humaines. Cette fonction de contrôle s'accroît dans ses formes logistiques traditionnelles de planification, suivi des emplois du temps individuels et collectifs, voire comptabilisation des temps travaillés, capitalisés ou à récupérer par les salariés. Mais la centralisation des informations assurée par le service des ressources humaines devient en même temps le support d'un processus de décentralisation des décisions opérationnelles et d'interactions transversales entre services.

Au-delà du rôle qu'il joue dans la négociation de l'accord, le gestionnaire des ressources humaines devient le vecteur de nouvelles formes de coordination entre les services, garantissant les conditions de l'autonomie des salariés, en termes de choix temporels et d'adaptabilité aux situations de travail. Les responsables des ressources humaines rencontrés préfèrent incontestablement mettre l'accent sur leur rôle de facilitateur plutôt que de contrôle ! A cela s'ajoute le fait que l'ARTT s'accompagne souvent de plans de formation, de projets de développement des compétences ou de la polyvalence, indispensables à la réussite de l'ARTT.

Le second point sur lequel l'ARTT nous semble avoir une incidence particulière concerne la fonction d'encadrement. Alors que statistiquement de moins en moins de cadres exercent une fonction d'encadrement, les dispositifs d'ARTT renforcent le rôle managérial de l'encadrement. S'ils accroissent la fonction de contrôle des horaires du supérieur hiérarchique, c'est moins dans le sens d'un renforcement de l'autorité traditionnelle que dans le cadre d'une fonction de pilotage des équipes. Celle-ci implique la maîtrise de pratiques de gestion et de management des ressources humaines pour un partage accru des savoirs et des responsabilités.

Notre réflexion est issue d'un travail de recherche sur la réduction du temps de travail, s'inscrivant dans le programme d'interventions et d'échanges entre chercheurs, consultants et animateurs des réseaux d'entreprises du Conseil Régional Nord-Pas de Calais. Ce papier s'appuie sur des entretiens semi-directifs avec les dirigeants, responsables des ressources humaines et responsables de production de PME régionales et sur la réalisation d'une dizaine de monographies d'entreprises. Celles-ci relèvent de secteurs d'activités différents (production : agro-alimentaire, chimie, produits agricoles ; fabrication et/ou transformation de cartonnages, plastiques et caoutchoucs, plats cuisinés, accessoires pour appareils électroménagers ; services : conseil-formation). Elles assurent la commercialisation de leurs produits, sont de taille et d'ancienneté très variables ; leurs effectifs varient de 18 à 631 personnes et le pourcentage de cadres de 5 à 41 %.

Dans un premier temps, nous rappelons l'importance du temps comme outil de contrôle et paramètre organisationnel et analysons l'ARTT comme un dispositif de gestion favorisant des arrangements locaux et obéissant à une logique de rationalisation. Dans un second temps, nous décrivons l'instrumentation qui est faite du temps de travail

et montrons en quoi l'ARTT accroît le rôle de coordination du gestionnaire des ressources humaines. Dans un troisième temps, nous rendons compte d'un certain nombre de transformations organisationnelles qui accompagnent la mise en place des dispositifs d'ARTT.

I. L'ARTT COMME DISPOSITIF DE GESTION

Dans un contexte de précarisation des emplois et d'éclatement des référentiels collectifs en matière de temps de travail, la négociation d'accords d'ARTT constitue une opportunité de renouer le dialogue social et de favoriser des arrangements visant à améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

1. Un contexte de normalisation juridique du temps de travail et de dérégulation

La loi d'orientation et d'incitation à la réduction du temps de travail du 13 juin 1998 fixant la durée légale du travail à 35 heures s'inscrit dans un processus de coproduction de normes déjà amorcé par les lois précédentes. Celui-ci associe obligations réglementaires de droit commun et conventions issues d'accords construits dans l'action. Intervenant en amont et en aval des négociations, la loi articule contrainte (définition d'une norme horaire, imposable aux entreprises et salariés soumis à la réglementation sur la durée du travail) et décentralisation de la négociation (définition des modalités d'aménagement de la contrainte). Elle favorise ainsi à l'échelon de l'entreprise, de nouvelles formes de régulation et, à l'échelon de la société, l'émergence de nouvelles représentations et attitudes à l'égard des rapports temps travaillé/temps libre, rythmes sociaux/extension des plages temporelles consacrées au travail.

Tout le monde s'accorde à reconnaître la complexité grandissante du cadre juridique et conventionnel de la durée du travail. Le passage d'un régime de droit d'origine légale à un régime de droit négocié a conduit à un éclatement des référentiels collectifs en matière d'horaires et à une diversification croissante des horaires et durées individuels de travail (Fermanian, Baesa, 1997). Celle-ci alourdit le travail de l'encadrement (planification, coordination) et complexifie la gestion des personnels en multipliant les formes d'ajustement aux rythmes et contraintes de l'activité : heures supplémentaires, dont le coût est indéniable, recours à l'intérim et aux contrats précaires, dont les durées d'adaptation, les compétences et le coût peuvent être variables, irrégularité grandissante des jours travaillés ayant pour effet d'allonger la durée du travail.

Si l'obligation légale est perçue par certains comme une contrainte préjudiciable, elle est perçue par d'autres comme une opportunité "d'investigation des fonctionnements organisationnels" (Moisdon, 1997) qui débouche sur leur transformation. Le bilan récent de la Région Nord Pas de Calais fait état de 205 entreprises aux contextes économiques et organisationnels très divers qui ont saisi, entre 1996 et 1998, l'opportunité du dispositif de Robien¹. L'un des points-clés de ce bilan est le suivant : les accords conclus dans ce cadre se distinguent des accords "traditionnels" d'ARTT², par le fait qu'ils envisagent de manière plus globale la réorganisation de l'entreprise et créent une commission de suivi et de contrôle, composée des signataires, chargée de repérer les difficultés organisationnelles liées à l'ARTT et les conflits individuels ou collectifs liés à la nouvelle répartition des horaires.

De ce point de vue, qui est celui des entreprises que nous avons rencontrées, la problématique s'inverse : c'est le changement d'organisation "incité", facilité par le dispositif d'aide public qui permet de se conformer à l'obligation légale, quelle que soit la norme horaire fixée. On assiste dans ce cas à une reconfiguration du problème qui autorise la construction d'accords et de formes de coordination conciliant logique collective et logiques individuelles, rationalités technico-économiques et rationalités socio-politiques (Louart, 1995). Cette restructuration du champ de la problématique affecte la gestion des ressources humaines : la réduction du temps de travail devient le moyen d'embaucher. L'opportunité d'embauche est perçue comme créatrice d'activité et de valeur ajoutée et donne lieu à une réelle analyse du besoin. Le personnel n'est plus perçu comme un coût mais comme une "ressource" (Boumois, Brabet, 1993).

¹ aide financière à l'ARTT et exonération de charges pour les salariés ayant réduit leur temps de travail contre un engagement des entreprises en matière d'emplois.

² portant sur les congés, la modulation, la durée d'utilisation des équipements-

La mise en place d'accords négociés d'aménagement et de réduction du temps de travail nous semble manifester l'émergence de ce que Moisdon (1997) appelle "une philosophie de l'action organisée qui lie de façon continue la construction de l'instrumentation à celle de l'organisation elle-même".

A ce titre nous voyons dans l'ARTT un "dispositif de gestion" au sens où l'entend Moisdon (1997) qui désigne par ce concept les "types d'arrangement des hommes, des objets, des règles et des outils (qui) paraissent opportuns à un instant donné". L'ARTT requiert en effet de nouvelles formes d'instrumentation du temps de travail, voire de nouvelles configurations des situations de travail (création d'équipes supplémentaires, de suppléance, suppression des chevauchements entre équipes etc.) qui obligent à repenser l'organisation et ses modes de coordination. En ce sens il renouvelle et accroît les fonctions d'organisation et de contrôle de la GRH ainsi que celles de l'encadrement.

Ce terme d'arrangement, émergent dans des courants récents d'analyse des organisations, nous semble approprié pour rendre compte à la fois du caractère contextuel et récurrent de la problématique³, de la contingence de sa mise en oeuvre et de ses effets transformateurs à plus long terme. Arranger, c'est ranger selon un dessein, c'est-à-dire déterminer l'ordre qu'on adopte. Il désigne à la fois une mise en ordre des modes et des règles de fonctionnement et une mise aux normes (juridico-temporelles) de l'utilisation des hommes au travail. Il implique un accord, un compromis entre les négociateurs mais aussi un processus de mise en sens de l'action (Weick, 1995) permettant aux salariés de s'approprier les obligations implicites qu'il véhicule. Il suppose une clarification des enjeux et objectifs liés au changement de la durée et de l'organisation du temps de travail et leur évaluation dans la durée. En effet, la définition et la mesure des temps travaillés donnent lieu à des conventions qui sont autant de prescriptions en matière de comportements.

2. Une logique de rationalisation

Dans ce cadre, l'ARTT constitue bien un dispositif de gestion car il sert des objectifs de rationalisation, au service de la performance de l'entreprise : il favorise la mise en cohérence de rationalités multiples. Il s'agit dans un contexte d'incertitude où l'efficacité des modes de coordination et des systèmes d'information devient essentielle, de développer la flexibilité, condition d'une meilleure adaptation au marché, et la productivité par une meilleure utilisation des équipements, un élargissement des plages d'ouverture ou de service aux clients. Pour exemple, ces propos du responsable de fabrication d'une usine de peinture :

"Avec la loi de Robien, au lieu de travailler 217 jours par an en fabrication, on en travaille 242. C'est énorme. C'est énorme le nombre de jours d'ouverture de la fabrication. Ce qui nous fait un gain au niveau stockage et une réponse bien plus rapide et meilleure au niveau des clients. Alors cela, on ne peut le calculer en monnaie sonnante et trébuchante... mais la réalité est là."

L'ARTT favorise ainsi directement la productivité horaire du travail : il est souvent l'occasion de réduire les temps improductifs de toutes sortes. Il favorise la productivité apparente du capital en permettant l'allongement des durées d'utilisation des équipements et l'amélioration de leurs taux d'utilisation par une meilleure gestion de la main d'oeuvre. Dans l'ensemble, les réorganisations productives mises en place à l'occasion de la négociation de l'accord approfondissent les formes de rationalisation de la production issues des méthodes tayloriennes et fordienues (du Tertre, 1998). D'une certaine manière, on peut voir dans l'ARTT le support d'une nouvelle façon d'"organiser des durées profitables" (Foucault, 1975), pour assurer la capitalisation des temps individuels. Pour filer l'exemple précédent, on note un allongement des durées journalières, hebdomadaires et mensuelles : *"actuellement on fait 8 h-20 h, 41,40 h/semaine de janvier à septembre. Même horaire en juillet et août où l'entreprise fermait en août, ce qui n'est plus le cas maintenant car avec la clientèle, on ne peut plus. Mais sans jour hebdomadaire de repos ARTT car je prends des intérimaires et j'ai besoin de gens pour encadrer"*. (ibid)

L'ARTT favorise ainsi un "arrangement" entre ressources techniques, humaines et contraintes environnementales. Il concerne des entreprises connaissant une baisse d'activité (accords défensifs), une activité cyclique, ou encore irrégulière (accords offensifs) dont les modes d'organisation et les règles de gestion de personnel (recours aux heures supplémentaires, à l'intérim) deviennent plus contraignants qu'efficaces, voire contreviennent au développement de l'entreprise. La loi renouvelle alors les règles en

³ Le thème de la réduction du temps de travail n'est pas nouveau, au contraire, il perdure remarquablement dans les débats autour du capitalisme et de la condition salariale (Boisard, 1996 ; Freyssinet, 1997).

place pour faciliter et optimiser l'utilisation des ressources humaines. La modulation annuelle du temps de travail est la forme d'aménagement principale de cet arrangement. Elle permet de suivre et de mieux gérer la saisonnalité ou l'irrégularité de l'activité en jouant sur les maxima légaux d'un côté et en reportant les jours de repos sur les périodes creuses.

Les propos de ce DRH d'un site de production agro-alimentaire formulent clairement et résumé de façon exemplaire la logique d'action adoptée par des entreprises de taille et de chiffre d'affaires moins importants :

"Notre groupe ne s'est pas engagé dans les 35 heures, il s'est engagé dans un raisonnement économique en disant 'comment faire pour apporter de la flexibilité dans nos organisations, quels supports juridiques on a pour apporter de la flexibilité'. Et ce qu'on veut c'est faire travailler les gens lorsqu'il y a du travail. Ce n'est pas faire travailler les gens le maximum d'heures, c'est, lorsqu'il y a du travail, qu'ils soient là, et lorsqu'il n'y a pas de travail qu'ils soient à la maison... Et lorsque la loi de Robien est arrivée, globalement, elle a répondu à un certain nombre de questions que le groupe se posait... Et donc naturellement on s'est engagé dans cette direction là : de Robien nous permet de travailler!"

L'ARTT constitue un dispositif global de gestion en ce sens qu'il facilite la production d'autres types d'arrangements conciliant logiques organisationnelles et sociales : aides à l'embauche de jeunes (opérateurs ou futurs cadres) et rajeunissement de la pyramide des âges⁴, montée en compétences et polyvalence, développement, préservation de l'emploi et accroissement du potentiel d'activité, meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, entre contraintes horaires de l'activité et temps choisis (parmi les plus cités dans les accords régionaux), mais aussi logique collective et logique individuelle. Il conduit dans certains cas à une révision de certains outils de GRH, notamment les classifications d'emploi. Ce dernier point relance la question complexe des relations entre temps de travail et emploi.

3. Le temps comme paramètre organisationnel

Le temps est une variable importante de la gestion des hommes et de l'organisation du travail. Dans un article récent sur les enjeux de la négociation du temps de travail, Morin, de Terssac et Thoemmes (1998) rappellent les multiples fonctions du temps : élément de mesure du travail abstrait, facteur de limitation du travail concret, paramètre organisationnel pour l'entreprise, le temps "est un moyen de définir les conditions de répartition du travail, les rémunérations et les statuts professionnels". Il s'interpose entre le travail et l'emploi, entre l'activité et l'individu qui l'accomplit.

Le temps s'appréhende au travers d'unités de mesure (heure, jour, semaine, année etc.), de rythmes sociaux, de cadences mécaniques et de normes juridiques qui s'interpénètrent dans le monde du travail. Pourtant sa mesure n'est pas simple et sa définition a souvent été l'objet de luttes sociales. Il résulte de cette interpénétration une structuration du temps qui concilie des dimensions et temporalités multiples : celle de l'activité et de sa contingence, celle de son contexte et des rapports de force qui s'y jouent.

La normalisation juridique du temps de travail offre une illustration particulière de la multiplication des unités de compte du temps de travail : elle se fait selon un processus de sédimentation qui aboutit à "une sur-réglementation d'une extrême complexité" (Morin et al., 1998). Pour exemple, la durée hebdomadaire ne reste-t-elle pas la référence légale malgré l'extension de l'annualisation des horaires de travail pour un nombre grandissant de salariés ? L'unité de compte horaire ne montre-t-elle pas qu'une heure (d'un dimanche, d'un jour férié ou de nuit) n'est pas forcément égale à une heure (Baron, 1997) ? Loin d'être une "variable homogène, qui peut être... divisée en tranches mensuelles, trimestrielles ou annuelles pour l'appréciation des performances sur la base de critères financiers" (Gilbert, 1998), le temps de travail est une construction indissociable des normes de réalisation et du contrôle de l'activité dans la société industrielle.

Nous nous attachons plus particulièrement aux dimensions du temps qui en font le principe d'une économie de la contrainte et un instrument du contrôle. Avec la concentration des ouvriers dans la manufacture s'instaure un nouveau type de contrôle que rationalisent encore l'apparition de l'horloge (contraignant les ouvriers à l'exactitude) et

⁴ "ça, ça fait du bien, c'est formidable. Je crois qu'on a baissé de 5 ans, un truc comme ça ! Le PDG il vient de remettre toute une équipe de jeunes en place. Nous on va partir petit à petit, et tous ces gens là, dans quelques années vont être prêts. Il a rajeuni l'encadrement, c'est le bon truc dans les 35h!"

la mesure des temps (avec ses objectifs d'assiduité et de régularité) sur la base d'un "principe de non oisiveté" (Foucault, 1975). La mesure et la détermination des temps sont à la base des calculs économiques concernant la production et la rémunération. Dans "Surveiller et punir" Foucault (1975) met en évidence les procédés de la régularisation temporelle et leur poids disciplinaire. Le temps, lui-même divisé en segments successifs, préside à l'élaboration de l'acte par une décomposition minutieuse des gestes et des mouvements, corrélant le geste, le corps et l'objet et intégrant les modalités du contrôle dans la construction même du programme. Il est bien sûr difficile de ne pas voir dans les exemples militaires, religieux ou scolaires de Foucault une préfiguration des principes tayloriens d'organisation du travail.

De Terssac souligne le rôle du temps comme paramètre d'organisation et de contrôle du travail. "Le temps occupe dans la production des biens et des services une place privilégiée puisqu'il régit le rapport entre les produits fabriqués et les acteurs qui y ont contribué... C'est le temps qui régit la combinaison entre les formes d'usage des moyens de travail et les modalités d'insertion des personnes dans le procès de travail" (de Terssac, 1992). Son économie constitue dès lors un principe d'organisation et de gestion, enjeu principal de toute rationalisation du processus de production. "De ce point de vue, il ordonne les relations entre les outils, les hommes et les produits" (de Terssac, 1992).

La prescription du travail et des comportements telle que l'instaurent le Scientific Management et la ligne fordienne font coïncider temps de présence et temps de travail effectif, traquant toutes les pertes de temps des opérations de travail d'abord, des opérations machiniques ensuite (Zarifian, 1990). Elles génèrent de nouvelles normes de travail. Celles-ci font de la standardisation des procédés (Mintzberg, 1982), c'est-à-dire de la programmation et de la spécification du contenu du travail un mécanisme de coordination très puissant ; puis au-delà des prescriptions et des indicateurs de suivi, elles font de la standardisation des qualifications une composante de la division technique du travail (Zarifian, 1990 ; de Terssac, 1992) où l'autonomie et la responsabilisation des exécutants deviennent des principes d'organisation (de Terssac, Dubois, 1992).

Enfin, le temps est au fondement des normes tayloriennes de la productivité dont la pertinence est aujourd'hui contestée au profit d'une approche plus globale de la productivité (Galambaud, 1994, Bouquin, 1994). Les dispositifs d'ARTT observés restent prisonniers de ces modèles et normes de gestion. Néanmoins faire du temps de travail un outil de gestion, c'est-à-dire l'instrument d'une flexibilité et d'une adaptation aux contraintes de marché, permet de prendre en compte d'autres paramètres, comme la qualité des produits, la capacité de réactivité, le raccourcissement des délais de production qui sont autant de facteurs importants de la compétitivité des entreprises. L'ARTT en tant que dispositif de gestion favorisant la prise en compte de certains coûts cachés ne peut-il pas contribuer à une approche élargie de la productivité ?

II. UN ROLE DE COORDINATION ACCRU POUR LA GRH

Nous présentons maintenant les formes dominantes de l'instrumentation du temps et montrons que le contrôle accru des horaires fait du gestionnaire des ressources humaines le vecteur de nouvelles formes de coordination.

1. L'instrumentation gestionnaire du temps

D'un point de vue gestionnaire, peut-on parler d'instrumentation du temps ? L'approche globale que fait Gilbert (1998) de l'instrumentation de gestion nous incite à répondre de manière positive, même si nous n'entrons pas dans le débat distinguant outil et instrument. Certes les outils mis en place dans le cadre de l'ARTT s'avèrent plutôt rudimentaires comparés aux outils analysés par la littérature (Hatchuel, Weil, 1992 ; Moïsson, 1998 ; Gilbert, 1998) ! A l'instar des entreprises interviewées, nous parlerons donc d'outils de gestion pour désigner l'appareillage mis en place. Le dispositif d'ARTT étant l'instrument d'une adaptation aux contraintes environnementales, ce n'est pas l'outil en tant que tel mais sa fonction et son usage social qui nous intéressent ici.

Pour faire de l'ARTT un dispositif d'optimisation du fonctionnement organisationnel, il ne suffit pas d'établir des emplois du temps, si complexes soient-ils. Il s'agit concrètement de coordonner des temporalités ou des rythmes différents qui relèvent de logiques et de rationalités parfois contradictoires : temps de la nature, du produit et temporalité industrielle de la production, rythmes des machines et temporalité du marché (Boisard, 1996). Une telle coordination exige une vision globale du fonctionnement de l'entreprise, une centralisation des informations concernant ces multiples temps et temporalités et une meilleure coordination, voire collaboration entre services, dont les

difficultés et les conflits, liés à des contraintes et à des logiques d'action spécifiques ont fait l'objet de multiples analyses (Crozier, Friedberg, 1977, Boltanski, Thévenot, 1991).

Cette coordination qui ne peut que bousculer la répartition des horaires de travail implique une redistribution des compétences, voire des savoirs qui sollicitent fortement la GRH et sa fonction de développement des ressources humaines. L'entreprise a-t-elle les compétences nécessaires ? Les équipes sont-elles capables de tourner en l'absence de l'encadrement ? Comment inciter l'encadrement à déléguer ? Autant de questions que se posent les entreprises, qui les conduisent à faire un diagnostic de l'état de leurs forces et de l'efficacité de leurs modes d'organisation.

Dès lors que les dispositifs d'ARTT placent les salariés dans des configurations nouvelles de travail, il est essentiel que les comportements évoluent. "*L'ARTT c'est un état d'esprit*" nous a répété un directeur, signifiant là que sa faisabilité requiert un engagement des individus. Le planning est l'outil central de l'aménagement du temps. "Représentation formalisée d'un fonctionnement organisationnel", il affirme la règle car il est aussi une contrainte pour son destinataire (Moisdon, 1998). Toutefois cette contrainte doit négociée et réévaluée à l'épreuve des faits car "l'innovation ne porte pas seulement sur le contenu des règles de l'aménagement du temps de travail, elle porte simultanément sur les procédures de production de ces règles" (Freyssinet, 1997). Là encore la fonction RH est sollicitée pour favoriser une régulation conjointe (Reynaud, 1989).

L'instrumentation qui est faite du temps ne relève donc pas de la simple "intendance" (Gilbert, 1998) car les effets attendus sur les résultats, les contextes et les personnes en font actuellement un élément clé du changement et de l'apprentissage organisationnels.

Nous présentons rapidement l'appareillage mis en place. Celui-ci inclut aussi bien des 'objets' concrets (carnet de bord, feuille de congés, planning, badgeuse, feuille de déclaration d'heures), des objets plus 'abstraits' (compteur de la feuille de paie, compte épargne-temps) que leurs procédures d'utilisation et de fonctionnement (modalités de la réduction). Il couvre le suivi, le contrôle et l'évaluation de ces objets et procédures par le service des ressources humaines et l'encadrement, ainsi que les modes de communication et de diffusion des outils et de leurs finalités.

Celles-ci sont de deux ordres : elles concernent les résultats concrets ou attendus de l'entreprise (production, productivité, nombre de clients, de prestations, etc.), les répercussions directes de la négociation pour les salariés (ex : modération salariale, voire réduction de salaire) et les répercussions "indirectes", liées à la réorganisation du travail, aux besoins de compétences. Elles concernent par ailleurs la normalisation des comportements des salariés. La compréhension et l'internalisation de nouvelles règles par les salariés est facilitée par la représentation de la place et du rôle qu'ils occupent dans ce processus de réorganisation. Comme le souligne Moisdon (1998), "l'outil de gestion possède deux faces : l'une tournée vers la conformation, sous forme d'une prescription ou d'une incitation, l'autre tournée vers la connaissance, puisqu'un outil de gestion constitue toujours une représentation simplifiée, même imparfaite, de la situation à laquelle sont confrontés les acteurs qui sont censés l'utiliser ou le subir".

A cette fin, on constate que l'appareillage mis en place s'appuie sur les outils existants (bordereau de main d'oeuvre dans un site de production, amélioration du bulletin de paie avec deux "compteurs" supplémentaires : congés ARTT et congés payés avec indication du volume horaire mensuel effectivement réalisé, dans une coopérative agricole). Il manifeste un réel souci de simplicité et d'opérationnalité pour les salariés utilisateurs, qui contraste avec la complexité juridique ou la complexité des contraintes temporelles et organisationnelles à gérer. Nombre de directeurs interviewés revendiquent cette simplicité. Un tel souci n'exclut pas des points de vue divergents sur la faisabilité ou la pertinence des formules possibles dont le compte épargne-temps est l'exemple par excellence.

2. Une démarche de formalisation : un contrôle centralisé pour des décisions décentralisées

Mais plus que le contenu, ce qui spécifie cet appareillage, c'est la démarche de "formalisation de l'activité organisée" (Moisdon, 1998) aux fins de prévision et de contrôle. Ces deux dimensions sont essentielles à la réussite des dispositifs d'ARTT. Celle-ci requiert une planification et une formalisation accrues de la répartition du travail, en amont et en aval du travail réalisé. Tous les entretiens le confirment. Là où, pour des raisons diverses, la programmation et le contrôle ont été insuffisants, le bilan tiré par les entreprises est mitigé : le volume global d'heures travaillées est souvent excédentaire pour

toutes les catégories de personnel ! Ces fonctions incombent au gestionnaire des ressources humaines qui centralise, orchestre et met en cohérence les plannings collectifs et individuels des différents services dont il assure le suivi et le contrôle en prévenant les chefs de service ou les individus des risques de dépassement horaire.

Cette fonction de contrôle des horaires est officielle car il s'agit là d'une obligation légale et les aides publiques impliquent un contrôle des engagements pris. Si certains DRH reconnaissent explicitement l'importance fondamentale de ces fonctions de planification et de contrôle, d'autres la dénie craignant qu'on y voie un contrôle purement bureaucratique. Ils mettent l'accent sur la liberté de choix laissée aux salariés, sur leur rôle social d'information et d'assistance avec le suivi des comptes horaires. Lors des entretiens presque tous commencent par dire que chacun fait ce qu'il veut, en fonction de ses contraintes personnelles ! Il apparaît pourtant que cette autonomie de décision des salariés n'est possible qu'à condition d'une programmation prévisionnelle et d'un contrôle administratif qui seuls permettent des formes d'ajustement.

Cette démarche de formalisation de l'activité organisée alterne un outillage classique de planification des emplois du temps et une logique de réseau qui chaîne les entités humaines et non humaines participant au problème, selon les termes de Latour (1989). L'innovation de gestion des dispositifs d'ARTT réside sans doute dans l'imbrication de cette logique de réseau au sein des opérations de planification du travail. La flexibilité du fonctionnement organisationnel se fonde sur une programmation globale et prévisionnelle d'horaires individualisées. Celle-ci est assurée par la fonction RH qui coordonne et centralise les informations et décisions des différents chefs de service. Ces derniers assurent la supervision directe des salariés et de leurs temps de travail et selon les nécessités du service favorisent des ajustements mutuels entre salariés ou prescrivent des règles temporelles (horaires postes, alternants etc.) sur la journée, la semaine, le mois.

La démarche est globalement la suivante. Assumant sur le plan technique un rôle "d'analyste", le DRH quantifie chaque année le volume d'heures à réaliser par chaque salarié, compte tenu de la diversité des contrats (temps plein et partiel) et des régimes horaires⁵. Il le 'convertit' en emplois du temps, rapporté à l'ensemble des salariés, aux durées d'utilisation des Equipements et aux informations ou anticipations des flux d'activités (informations issues de l'encadrement supérieur) ces volumes horaires sont planifiés pour l'année, à l'Echelon individuel et collectif et transmis aux intéressés. Ceux-ci et leurs encadrants participent à leur suivi et à leur actualisation en vue de leur enregistrement effectif. Le contrôle est régulier et mobilise le hiérarchique N+1, voire N+2. Des bilans sont faits mensuellement dans les services, trimestriellement dans les commissions de suivi animées par le DRH. Celui-ci fait le bilan annuel, assure les ajustements nécessaires, sur les plans individuel, collectif et institutionnel dans la mesure où "il est rare de tomber juste !". La démarche est en fait plus itérative dans la mesure où elle intègre les désirs ou les choix des salariés que fait remonter l'encadrement.

La mise en cohérence de tous ces éléments permet d'uniformiser les modes de gestion des personnels et les cadres de référence, notamment en matière de contrats de travail et de rémunérations. La diversité des horaires se met en forme dans un moule commun qui atténue les disparités entre types de contrats et catégories de personnels et renforce le suivi individuel des salariés. Bien souvent les accords d'ARTT intègrent un projet de formation (développement des compétences, apprentissage de l'autonomie pour les salariés de l'exécution, management et apprentissage de la délégation pour l'encadrement) destiné à "faire vivre le dispositif" pour reprendre une expression couramment employée. Les dispositifs d'ARTT sont aussi l'occasion de vérifier la pertinence et l'efficacité des projets concernant les personnels ! Ils permettent aussi de leur redonner une cohésion d'ensemble et favorisent en ce sens la rationalisation d'un certain nombre d'actes de gestion.

⁵ ex : un horaire à 36 heures pour les ateliers de production, un à 35 pour les administratifs dans une entreprise de production-transformation de plastique et de caoutchouc ; deux périodes d'annualisation différentes pour les services techniques et logistiques d'une part et d'autre part les services de production "saisonniers" d'une entreprise de conserves/surgelés.

3. Une opération de traduction nécessaire à l'appropriation collective de règles nouvelles

Cette démarche s'apparente à une opération de traduction (Callon, Latour, 1991). Au sens étymologique du terme, il y a traduction à un double niveau : du point de vue de l'aménagement du temps de travail en tant que variable essentielle de la répartition du travail, le DRH crée des équivalences entre des temporalités différentes, qu'il s'agisse d'unités de mesure ou de contraintes d'activités. On note à ce propos que la régularité des cycles horaires et des jours de récupération ARTT est un facteur opératoire important : il favorise la transparence, la prévision et facilite toutes les opérations de coordination. Du point de vue de la mise en sens du dispositif et de l'appropriation de ses règles par les salariés, il y a traduction dans le passage d'une notion juridique, l'annualisation-modulation, très abstraite pour les salariés, à un "artefact technique" qui permet sa visualisation par chacun et la modélisation des comportements.

On retrouve dans les outils et commentaires qu'en font certains directeurs, les fonctions de "repérage, d'incitation, d'apprentissage de l'action collective" que Moisdon (1998) assigne aux outils de gestion. La fonction de représentation des 'plannings' est ainsi clairement formulée : des directeurs et DRH insistent sur la nécessité de "rendre visible" et tangible cette notion d'annualisation-modulation. "La RTT, c'est pas évident à percevoir quand on aligne des semaines de 46 ou 48 heures, il faut constamment rappeler les règles." Le temps perdu par les salariés saisonniers ou postes par exemple est d'abord le temps concret de la charge physique et mentale occasionnée par un régime aux maxima légaux et ces semaines-là "comptent double" même si elles sont compensées par ailleurs. Le planning annuel permet au salarié de visualiser son activité sur l'année et de savoir où il va. L'annualisation du temps c'est aussi un rapport distancié à l'argent, qu'il faut clarifier. "Il faut qu'ils soient tranquillisés sur la notion de temps parce que plus vous êtes flexible, plus il faut savoir où vous allez... Il faut qu'ils soient tranquillisés sur la notion d'argent puisqu'il y a une négociation..."

L'exemple le plus formalisé est sans doute "le contrat individuel d'annualisation" mis en place par une entreprise d'agro-alimentaire. Ce document informatif et explicatif contractualise la relation au temps et à l'employeur :

"c'est un document très très puissant ... parce qu'on souhaite vraiment qu'il y ait une transparence totale sur les heures à réaliser ... Il actualise chaque année la notion contractuelle du travail. La deuxième chose, c'est que cela permet de s'entendre, d'avoir une vision sur le déroulement de l'année qui va se dérouler. Et une troisième chose c'est que ça fait la nuance entre l'argent et le temps".

Le directeur évoque ici les effets potentiels sur le salaire, point d'achoppement principal, suscitant la méfiance.

On trouve dans une PME familiale de fabrication de peinture, un discours analogue sur la nécessité d'une équivalence temps/argent, voire d'une reformulation de la problématique :

"moi j'ai dit à mon patron, si on met quelque chose en place, si l'entreprise gagne de l'argent, il faut que les salariés gagnent de l'argent... Tout le monde doit être gagnant. Et au départ, moi j'ai dit aux gens : en fait, c'est pas une diminution du temps de travail qu'on a, c'est une augmentation de salaire ; ce qui est différent dans la démarche. Je l'ai jamais entendu nulle part ça. Pour moi, c'est une augmentation de salaire. La réalité est là : on travaille moins, on gagne autant !"

La plupart des accords ont ainsi donné lieu à d'intenses efforts de communication et d'information de la part de la direction, où progressivement les salariés ont été de plus en plus sollicités. Le maillage des échanges a multiplié les interactions entre les différents acteurs (direction, syndicats, encadrement, salariés).

L'ensemble des acteurs a été mobilisé selon une logique structurelle (opérationnels-fonctionnels), empruntant la voie hiérarchique et selon une logique de réseau (au niveau des unités de travail) procédant par supervision directe ou ajustements mutuels. La multiplication des niveaux et lieux de négociation a favorisé une recomposition des intérêts qui exige sinon l'adhésion, du moins l'accord des salariés : la réduction du temps de travail ne compense pas toujours les contraintes issues de son aménagement. Les entreprises ne l'ignorent pas et ont au maximum favorisé le dialogue social et la régulation conjointe. Exception faite des cadres, les salariés étaient partants pour un accord d'ARTT à condition que la direction s'engage à préserver l'emploi et le salaire. Aujourd'hui, ils expriment leur satisfaction, notamment à l'égard du temps libéré et les entreprises constatent une baisse de l'absentéisme pour convenance personnelle.

Le témoignage d'un dirigeant de petite entreprise tirant sur le plan social, un bilan négatif de l'ARTT conforte cette analyse en termes de traduction. Plus que satisfait des résultats économiques de son entreprise après ARTT, il se montre déçu de la tournure prise par les relations avec ses salariés. Initiateur de l'accord dont il a fixé les règles de base⁶, il a laissé au groupe de travail composé de salariés volontaires toute liberté de construire l'accord avec le consultant. "Patron social", soucieux "d'être en phase avec les changements (juridiques) son environnement," il pensait qu'une démarche participative suffisait en soi à assurer le succès de l'ARTT et n'a pas compris le revirement des salariés.

Ceux-ci n'ont en effet perdu qu'à l'épreuve des faits tous les enjeux de l'accord. Ayant pris effet en période creuse de 28 à 33 h payées 39, il a généré une grande satisfaction. Mais cinq événements successifs les ont désillusionnés : la non-répercussion de l'augmentation du SMIC sur leurs salaires, la coïncidence des congés payés avec des semaines creuses, l'arrivée des semaines lourdes de 6 jours sur 7 en novembre et décembre⁷, la perte d'un mois d'heures supplémentaires par rapport aux années précédentes et l'absence totale d'anticipation des répercussions du passage aux 35 h sur le calcul du 13^{ème} mois par l'ordinateur, qui "ne faisant pas de social" amputait ce treizième mois de 600 F. Cet exemple montre que la participation des salariés à l'accord n'est pas en soi une condition suffisante pour que les salariés s'approprient les règles et normes qu'ils ont acceptées, voire contribué à mettre en place. Ce processus de traduction vaut pour les cadres et l'évolution de leur rapport au temps : les dirigeants, même donnant l'exemple, ont bien du mal à faire assimiler aux cadres l'idée que le présentisme n'est plus le critère de leur évaluation !

III. ARTT ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Une autre dimension plus importante de "la formalisation de l'action organisée" touche à la gestion et au management des ressources humaines. L'ARTT s'accompagne souvent d'une redistribution du travail, voire d'une réorganisation de l'entreprise qui favorise des synergies nouvelles et de nouvelles formes de coopération entre acteurs.

1. Une démarche de réorganisation

Les entreprises interviewées sont unanimes et formelles sur ce point : "pas d'ARTT sans mise à plat, sans réorganisation de l'entreprise", même celles qui ne l'ont pas réalisée. Quatre exemples manifestent une ampleur croissante dans les processus de réorganisation et de structuration des fonctions.

L'ARTT et l'affectation des ressources humaines disponibles ont conduit à une analyse plus fine et concertée des temporalités de l'activité et de leur rentabilité, débouchant sur des décisions que le DRH de la coopérative agricole juge stratégiques : après un an d'ARTT, l'entreprise a restreint ses heures d'ouverture à la clientèle et transformé certaines "périodes creuses" en périodes de fermeture, amorçant ainsi un processus inverse à celui d'élargissement des horaires à tout crin adopté précédemment au nom du service au client.

La redistribution du travail est aussi favorisée par les aides à l'embauche et l'introduction de compétences nouvelles assurant une montée en expertise. Elle s'accompagne alors d'une redéfinition ou d'une clarification des fonctions, d'une réaffectation des salariés sur les postes de travail, assortie de créations d'emplois, souvent spécialisés. Pour exemple, un service après-vente et un service conseil à la clientèle ont été créés dans l'entreprise de peinture, formalisant des rôles pris en charge par l'un ou l'autre des services au gré des événements.

Une PME de conception-commercialisation de consommables électroménagers a profité de la loi de Robien pour embaucher cinq cadres de direction⁸, en sus des 11 cadres en poste. Elle a ainsi fortement structuré son organisation en prévision d'une croissance de marché. Le recrutement d'un DRH a répondu d'une part à la montée en effectifs et à la

⁶ non inflation de la masse salariale, compensation salariale intégrale, gel des salaires, embauches à 35 h payées 35

⁷ Là, les salariés ont carrément demandé à revenir à la situation antérieure et à dénoncer l'accord !

⁸ (DRH, directeur commercial, responsable de l'international, responsable approvisionnement, chef de région)

nécessite de développer la polyvalence des ouvrières, l'ARTT s'accompagnant d'un investissement important en formation, d'autre part à la nécessité de décharger le comptable de la gestion des personnels en vue de son recentrage sur le contrôle de gestion. L'activité commerciale a été à la fois renforcée par la création de postes de managers et rationalisée avec la création d'une "région" supplémentaire : celle-ci a réduit l'étendue des champs géographiques de prospection, et du même coup les temps et coûts de déplacements mais elle a maintenu le nombre de clients à prospecter, contraignant les technico-commerciaux à une exploration plus fine de leur secteur.

Le directeur général d'un cabinet de conseil et de formation a dans la foulée de l'accord, pris conscience de certaines failles dans le fonctionnement de l'entreprise et jugé nécessaire de le formaliser. L'accord ayant conduit à des mouvements d'effectifs, il s'en est suivi une redéfinition des valeurs, règles et politique de l'entreprise ainsi qu'une restructuration globale des fonctions sur le modèle d'une PME. Elle a débouché sur la création d'une équipe de direction et la hiérarchisation en trois niveaux des emplois de formateur-consultant, spécifiant les niveaux de compétence, d'intervention et les conditions d'une évolution professionnelle.

"En définitive, nous n'avions pas d'équipe de direction, juste un commercial, un directeur et trois responsables de département (départements service client, animation et développement des hommes, emploi). Et donc cela renforçait une tendance à être très très autonomes... Enfin, les départements étaient à l'image de leurs responsables, c'est-à-dire plus ou moins compétents entre guillemets, plus ou moins bien organisés, selon que leur responsable l'était, avec peu de transfert entre les départements ; ça créait des différences qui commençaient à devenir importantes".

Refusant d'être "un groupement d'intervenants indépendants", auquel tendait finalement cette organisation, "j'ai proposé de réorganiser l'entreprise comme une PME". L'équipe de direction est composée de 4 cadres : le directeur général et le directeur commercial, auxquels s'adjoignent deux responsables à des postes nouveaux, ingénierie de formation et gestion de production, accompagnant la création d'un bureau d'études.

Celui-ci est présenté comme un "sas de conception" chargé de valider l'ensemble des propositions de conseil et de formation, d'améliorer leur qualité et de s'assurer "de la production de ce qu'on a vendu au client ... et là aussi c'était aléatoire selon les départements". Grâce à un contrôle et à une formalisation accrues de l'offre de service, c'est à une montée en qualité et à une homogénéisation des prestations que conduit cette réorganisation. Les départements ont été maintenus mais ils fonctionnent moins comme des entités autonomes. La formalisation des prestations assurée par le bureau d'études évite des pertes de temps et d'argent liées aux affaires non suivies, aux contrats insuffisamment évalués qui se révèlent peu rentables et à la production de contenus de formation ou de méthodes d'intervention déjà élaborés par le département voisin mais jalousement gardés ! Articulée à la définition des champs de compétences des formateurs-consultants, elle évite la dérive coûteuse pour l'entreprise des postes de production vers des postes de structure. Seuls le comptable, le directeur commercial et le secrétaire de direction sont en poste de structure. Chaque salarié, même le directeur, est tenu de rester en contact avec la "production", c'est-à-dire d'intervenir en entreprise, quelles que soient les formes de son intervention.

2. Un renforcement du rôle managérial de l'encadrement au service de l'autonomie des salariés

L'exemple précédent est intéressant car il révèle un souci particulier d'articuler les deux mouvements de division-différenciation et de coordination du travail qui fondent toute réalité organisationnelle (Livian, 1998). Le dispositif d'ARTT offre une opportunité de redéfinition et de formalisation accrue de la structure et donc des modes de contrôle tandis qu'il requiert une autonomie accrue des salariés et des modes de coordination informels renforcés. La gestion de ce dispositif repose avec acuité la question du pilotage des équipes et entraîne indéniablement un renforcement ou un renouvellement du rôle managérial de l'encadrement.

"Il est vrai que l'ARTT a renforcé l'autonomie des personnes, et à ce titre là plus les gens sont autonomes, plus le niveau d'encadrement doit être performant ; parce que le niveau d'attente (à l'égard) de son manager n'est plus 'donne moi du travail' c'est 'aide moi à régler des difficultés, à faire des projets' et donc inévitablement, cela a mis en lumière un certain nombre de failles, en tout cas des limites dans notre organisation par départements... J'estime qu'un cadre, c'est quelqu'un qui a plus que de l'autonomie de travail, c'est quelqu'un qui a un rayonnement, qui peut piloter des opérations, animer une équipe, ... dans le vrai sens de l'encadrement quoi."

Ainsi dans le cas présent, derrière le commercial qui travaille pour les trois départements, c'est l'intervenant qui traite le devis, formate la proposition de formation. Il la soumet pour contrôle ou assistance au bureau d'études et apprend ainsi à négocier et à mesurer sa valeur ajoutée. Dans une certaine mesure, il exerce à son tour un contrôle sur le commercial car celui-ci bénéficie d'un intéressement qui pourrait l'inciter à ne négocier que des contrats privés à forte valeur ajoutée au détriment des contrats publics aux marges plus faibles !

"Un cadre c'est avant tout quelqu'un qui encadre !" Cette profession de foi, qui va tout de même à l'encontre des grandes tendances de l'évolution des populations cadres, est revenue à de multiples reprises dans les propos des dirigeants. Manager, c'est donc travailler à l'autonomie des équipes, avec son cortège d'apprentissages : évaluation des salariés, délégation, formalisation des procédures et des consignes de travail, contrôle des systèmes d'information. Il n'y a là rien de bien nouveau si ce n'est que les cadres "n'aiment pas faire et ne savent pas faire" nous dit, de ses ingénieurs débutants, un directeur d'usine.

La nouveauté réside peut-être dans le fait que la mise en oeuvre de l'ARTT ne laisse pas d'échappatoire et "contraint" les cadres à faire en sorte que leurs équipes soient capables de travailler en leur absence, c'est-à-dire aient les informations et les moyens nécessaires à l'action et à la décision quand elle s'impose. Cela suppose la clarification des rôles et des attentes, aussi bien des cadres que des salariés. C'est cette capacité-là que désignent les directions quand elles parlent de services organisés. Cela signifie concrètement transmettre, partager son savoir, et surtout connaître et reconnaître le savoir-faire des salariés, faire en sorte que les salariés soient acteurs à part entière de l'entreprise, en étant responsables de leurs interventions et surtout en comprenant en quoi et où il y a responsabilité.

"Il faut donc bien connaître les hommes. La polyvalence, je suis persuadé qu'elle existe dans toutes les entreprises mais elle est latente, on ne sait pas l'utiliser. Elle existe, le tout c'est de la faire sortir ! Il suffit de prendre les gens et de leur dire : tu saurais faire ça toi ? Tu aimerais le faire ? Alors, qui bloque la polyvalence ? c'est l'encadrement... Si les gens font avec vous, ils sont partie prenante, ils ne peuvent pas revenir en arrière après. Ils sont impliqués dans le jeu. Alors que de l'autre côté, vous leur imposez un système... Vous les déresponsabilisez."

Ce responsable de fabrication a mis en place un système de travail en binôme, associant un tuteur et un apprenant, un cadre et un adjoint, un diplômé et un autodidacte, deux spécialistes de domaines différents etc., pour développer les synergies, la capacité à apprendre.

Soucieux de donner l'exemple, il sollicite sans cesse la participation et la créativité de ses équipes dans des "projets" multiples ; la certification ISO 9002, "non exigée par nos clients", a été l'occasion pour chacun de vérifier et de simplifier les procédures et modes opératoires utilisés. Leur formalisation a été le point de départ d'une diversification forte des références produites (2300), en collaboration avec les chercheurs du laboratoire. Appliquant en cela les préceptes de son PDG pour lequel "il faut toujours un projet en cours dans une entreprise" il a impliqué ses ouvriers dans l'appropriation de la stratégie commerciale de niches mise en place par ce dernier.

La confiance est donnée comme le ressort de cette dynamique de coopération. Elle est corrélée à la transparence, évoquée précédemment et articulée étroitement règles formelles et relations informelles. Cela vaut particulièrement pour les cadres qu'il s'agit de faire travailler en équipes. Une entreprise de façonnage d'enveloppes a mis en place pour les commerciaux un système de classement par casiers des dossiers afin de permettre leur traitement par n'importe quel commercial en l'absence d'un collègue ; cette procédure de partage implique un suivi beaucoup plus rigoureux des dossiers. Deux ans d'expérimentation attestent un gain indéniable en efficacité et productivité de la part des cadres. Le partage du savoir entre collaborateurs ou entre hiérarchie et subordonné n'est pourtant pas chose facile dans la culture française !

Les entreprises rencontrées favorisent la recherche d'une "coopération par adhésion à un projet commun" (Livian, 1998). Ceci est sans doute lié à leur forte culture d'humanisme et de métier ; l'importance accordée au lien social, à l'exemplarité et au savoir-faire a guidé leur engagement volontaire bien que raisonné dans l'ARTT. Les ouvriers de l'entreprise de façonnage d'enveloppes ont dit leur fierté d'appartenir à une entreprise pilote en matière d'ARTT. Ils ont d'eux-mêmes pris en charge l'apprentissage des jeunes recrues et accepté pour ce faire, d'aller eux-mêmes en formation, pour la première fois dans bien des cas, assurant ainsi la transmission et la formalisation des "savoir-faire maison". Ainsi l'autonomie et la responsabilité ne se décrètent-elles pas mais

relève d'un processus collectif d'apprentissage où l'assimilation des règles peut être incitée par l'encadrement.

3. Vers une nouvelle segmentation des populations salariées

L'ARTT remet aussi en cause certaines conventions et normes comportementales, associées à la distinction cadres/non-cadres et contribue à renouveler les catégories dans lesquelles sont pensées les réalités sociales. Il rappelle en effet que les cadres sont des salariés comme les autres, soumis à la réglementation sur la durée du travail, qui ne sont jamais sortis que symboliquement des rangs du salariat. S'inscrivant dans un mouvement déjà amorcé, il abolit la valeur distinctive et identitaire du temps de travail (Baron, 1997, Bouffartigue, Bocchino, 1997) : d'une part, il soumet les cadres aux mêmes règles de fonctionnement, de transparence et de contrôle des emplois du temps que les autres salariés⁹ ; d'autre part il octroie aux autres salariés une certaine liberté dans l'organisation de leur temps de travail. D'ailleurs dans bien des cas, les encadrants, cadres ou non-cadres, suivent les horaires de leurs équipes.

En soumettant les cadres à un contrôle de leur temps de travail, l'ARTT remet en cause l'un des signes majeurs de l'allégeance du cadre à l'entreprise, à savoir l'allongement horaire et le culte du présentisme. En contraignant les cadres à mieux s'organiser, il les soumet à de nouvelles normes d'efficacité et de productivité qui sont là aussi à négocier et clarifier.

En modifiant les conditions de l'exercice du travail et du contrôle, il introduit une segmentation nouvelle parmi les cadres entre les managers (ceux que la nomenclature INSEE désigne par le terme de "cadres d'état major") et l'essentiel des effectifs cadres assimilable à une nouvelle "force productive" (Baron, 1997). En ce sens, l'ARTT met un point d'orgue à l'érosion du statut cadre, banalisé par la multiplication du nombre de cadres et la diversification des fonctions (Dany, Livian, 1995, Liaisons Sociales, 1998, Baron, 1997). La loi sur les 35 h établit clairement une distinction entre les cadres de direction et les autres à l'instar des pratiques anglo-saxonnes et européennes (Bournois, 1991).

En faisant de l'autonomie une condition du fonctionnement organisationnel, qu'il s'agisse d'appliquer des prescriptions ou d'assurer des missions à discrétionnalité croissante (de Terrasac, 1992), l'ARTT s'inscrit dans un processus de dilution des frontières entre cadres et non-cadres. L'aplatissement de la pyramide hiérarchique et l'évolution des formes de contrôle à l'égard des salariés (intérieurisation des normes de qualité, diversification et individualisation des horaires de travail) ont enlevé aux cadres une part de leur légitimité et de leur autorité sur leurs subalternes (Baron, 1997). A contrario, des caractéristiques du travail des cadres (autonomie, responsabilité, activités de contrôle, de coordination, gestion d'informations) se diffusent à d'autres salariés.

A travers l'appel à l'implication, la recherche d'un professionnalisme accru et la gestion par les compétences, s'étendent à l'ensemble des salariés des procédures d'évaluation ou de rétribution empruntées aux cadres, lissant ainsi les différences entre personnel cadres et non cadres. A l'inverse, les cadres ont le sentiment d'être de plus en plus des exécutants, chargés d'appliquer des décisions prises sans eux. L'ARTT des cadres constitue ainsi un enjeu sociologique important, réactivant le débat sur leur position sociale, déjà posé par Groux (1983) et Mallet (1963).

CONCLUSION

A partir d'études de cas approfondies de PME ayant expérimenté depuis plus d'un an le dispositif de Robien, nous avons cherché à dégager les principes d'action nécessaires à un passage réussi aux 35 heures à l'aube de l'an 2000. Après avoir identifié les démarches et les outils mis en oeuvre dans les entreprises pour instrumenter l'accord conclu, nous avons constaté que la faisabilité d'un tel projet passe par une remise à plat de l'organisation, c'est-à-dire de ses modes de contrôle et de coordination.

Tirant les leçons des bilans et observations faites, nous avons analysé l'ARTT comme un dispositif de gestion ayant une incidence importante sur le fonctionnement organisationnel et notamment la dialectique de l'autonomie et du contrôle. Nous avons montré que l'ARTT renforce le rôle de coordination et de contrôle de la GRH. Sa mise en oeuvre requiert en effet une planification prévisionnelle et une coordination accrues des temporalités et des activités à l'échelle de l'entreprise, de ses

⁹ même si les cadres échappent à la prescription horaire du travail posté.

différents services et des salariés. Sur un plan technique, la diversification des horaires requiert un contrôle accru et une centralisation de l'information assurés par le service RH.

Sur un plan social, l'analyse de cas d'entreprises nous a amené à souligner l'importance du rôle de "traducteur" du DRH. On a vu qu'il importe de clarifier les termes de la relation contractuelle car elle a un impact sur les conditions de travail -et de vie- des salariés et sur les formes de leur emploi et de leur rémunération. Les principaux actes de la GRH se trouvent ainsi chaînés et recomposés dans une logique qui dépasse parfois l'anticipation de ses effets par les négociateurs. Le DRH intervient également dans les actes de gestion (formation, évaluation, promotion) susceptibles de favoriser l'apprentissage de situations nouvelles par les salariés et accorde une vigilance accrue à certains indicateurs du bilan social, comme l'absentéisme, la satisfaction des salariés, les accidents etc.

Mais ce rôle de coordination et de traduction du DRH s'appuie sur un renforcement du rôle managérial de l'encadrement. On notera avec Livian (1998) que la formalisation de l'action organisée passe par "des analyses et des actions bien 'classiques': définir des fonctions, améliorer des procédures de coordination, simplifier des circuits d'information" ! Mais l'ARTT n'est pas viable sans un renforcement du contrôle des horaires et un suivi régulier afin de les ajuster. Cet ajustement passe avant tout par la négociation avec les salariés, l'identification de leurs compétences et de leurs contributions qui incitent à de nouvelles formes de coopération. Ce contrôle vise à renforcer l'apprentissage et l'autonomie des salariés. Même s'il passe parfois par des décisions imposées, c'est avant tout pour infléchir la "prescription" taylorienne vers le pilotage d'équipes en vue de les rendre plus autonomes. Cette autonomie des salariés, donnée comme essentielle à la mise en œuvre de l'ARTT rétroagit à son tour sur le fonctionnement de l'organisation.

Ces rétroactions successives favorisent un apprentissage organisationnel qui conditionne l'acceptabilité du projet par les salariés. La qualité du dialogue social, marquée par les modes de management, les valeurs et les normes en vigueur, y est essentielle. L'implication et l'attitude du dirigeant en tant qu'initiateur du projet ont valeur d'exemple et jouent un rôle déterminant dans la structuration progressive et itérative des décisions et règles qui seront finalement adoptées. Pour que le compromis soit durable, il importe que les conditions psychosociales nécessaires à son appropriation par les salariés soient réunies. Celle-ci requiert du temps mais elle constitue la garantie fondamentale de son appropriation aux situations environnementales et organisationnelles à gérer.

REFERENCES

- Baron X. (1997), Le temps de travail des cadres, vers une implication négociée, Boulogne, Document Entreprise et Personnel.
- Boisard P. (1996) L'aménagement du temps de travail, Paris, PUF.
- Boftański L., Thévenot L. (1991) Les économies de la grandeur, Paris, Gallimard.
- Bouffartigue P., Bocchino M. (1998) "Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail". Travail et Emploi : Les enjeux de la Répartition du travail n° 74 1/98 pp. 37-50.
- Bouquin H., (1994) Les fondements du Contrôle de gestion, Paris, PUF.
- Bournois F., Brabet J. (1993) "Les connaissances en gestion des ressources humaines", in Repenser la GRH, Brabet (coord.), Paris, Economica, pp. 15-38.
- Bournois F. (1991) La gestion des cadres en Europe, Paris, Eyrolles.
- Callon M., Latour B. (coord.) (1991), La science telle qu'elle se fait, Paris : La Découverte.
- Crozier M., Friedberg E. (1977) L'acteur et le Système, Paris, Le Seuil.
- Dany F., Livian Y-F. (1995) La gestion des cadres, Paris, Vuibert.
- Du Tertre (1998) ARTT, compétitivité et productivité, Lille, document régional interne Missions Assises Régionales.
- Foucault M. (1975) Surveiller et punir, Paris, Gallimard.
- Freyssinet J. (1997), Le temps de travail en miettes, 20 ans de politique de l'emploi et de négociation collective, Paris : Les éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières.
- Galambaud B. (1994) Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise - Le social désemparé, Paris : ESF.
- Gilbert P. (1998) L'instrumentation de gestion - La technologie de gestion, science humaine, Paris, Economica.
- Groux G. (1983) Les cadres, Paris, La Découverte.
- Hatchuel A., Weil B. (1992) L'expert et le système, Paris, Economica.
- Fermanian J.M., Baesa M.P. (1997), "La durée du travail à temps complet", INSEE Première, n° 545, septembre.
- Latour B. (1991) La science en action, Paris, La Découverte.
- Livian Y-F. (1998) Organisation, théories et pratiques, Paris, Dunod.
- Louart P. (1995) Succès de l'intervention en ressources humaines, Paris, Liaisons.
- Liaisons Sociales Mensuel (1998) Dossier : "Cadres - La fin de l'exception française", mars.
- Mallet S. (1963) La nouvelle classe ouvrière, Paris, Seuil.
- Mintzberg H. (1982) Structure et dynamique des organisations, Paris, Ed. d'Organisation.

- Moisdon, J.C. (dir.) (1997) Du mode d'existence des outils de gestion - Les instruments de gestion à l'épreuve des organisations, Paris : Sedi Arslan.
- Morin M.L., de Terssac G., Thoemmes J. (1998), "La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu", *Sociologie du travail*, n° 2/98 pp. 191-207.
- Reynaud J.D., (1989), *Les règles du jeu*, Paris : Armand Colin.
- de Terssac G. (1992) *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- de Terssac G., Dubois P. (dir.) (1992), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse, Cepadues.
- Weick K.E. (1995) *Sensemaking in organizations*, Londres, Sage.
- Zarifian P. (1990) *La nouvelle productivité*, Paris, L'Harmattan.