

Temps, rythmes de travail et conciliation des temps sociaux

Extraits

Patricia Vendrami

1. Le rapport au temps

La maîtrise du temps n'est pas un souci de confort, c'est un véritable enjeu pour le marché du travail, le bien-être au travail et l'égalité de tous face à l'emploi.

Paradoxes et enjeux

De plus en plus aujourd'hui, le temps s'impose comme un enjeu collectif. L'accélération des rythmes, l'urgence, la désynchronisation des temps sociaux, le tempo des technologies, l'harmonisation des problématiques liées au temps et à l'espace sont des enjeux qui interpellent un nombre croissant d'acteurs. Dans le cas des femmes salariées, le problème n'est pas neuf ; le temps a toujours constitué une préoccupation cruciale : manque de temps, problèmes de conciliation des horaires, improvisation journalière, agendas surchargés, sont le quotidien de la plupart des femmes actives qui ont une charge de famille. Donner une dimension collective à la problématique du temps constitue une réelle opportunité pour sortir ces dilemmes du domaine privé et en faire véritablement une responsabilité collective, à la fois du monde professionnel, des pouvoirs publics, des entreprises de services, des hommes également.

Il peut paraître paradoxal de s'inquiéter de la gestion du temps et de l'harmonisation des temps sociaux alors que le temps de travail ne cesse de diminuer, malgré certaines tentatives récentes en sens inverse, et que l'offre de services collectifs et domestiques croît régulièrement.

Néanmoins, les tensions augmentent entre la vie au travail et la vie hors travail. Il importe donc de s'interroger sur ce qui a changé dans l'organisation du travail et/ou dans la vie hors travail.

2. Le temps au travail

L'éclatement accru des temps de travail et l'allongement de la journée productive conduisent à une désynchronisation des temps sociaux. Le travail s'effectue de moins en moins souvent à l'intérieur d'un horaire standard classique.

La destandardisation du travail

La réflexion autour du temps de travail est d'abord marquée par une singularité. En effet, en moins d'un siècle, le temps de travail a été diminué par deux, tandis que le temps de loisirs augmentait et que même le temps de sommeil passait de 9 heures à 7 heures. Malgré cela, le temps manque de plus en plus ; les activités sont de plus en plus désynchronisées et les emplois du temps craquent de partout. Cette situation s'explique, entre autres, par les changements intervenus dans les rythmes de travail. De fait, le temps de travail contractuel diminue mais, en même temps, il envahit des plages horaires de plus en plus étendues.

Le travail s'est aussi accéléré ; il s'effectue souvent dans l'urgence. La demande de réactivité et de disponibilité vient bouleverser la planification du temps de travail. Le travail s'est aussi densifié et il s'immisce dans tous les interstices horaires, avec plus ou moins de prévisibilité. L'irrégularité et l'imprévisibilité croissantes du temps de travail sont difficiles à concilier avec les charges et les engagements extérieurs au travail.

Les rythmes de travail ont profondément changé, et ces changements se sont accélérés ces dix dernières années. Organisation en flux tendus, stratégies axées sur la clientèle, travail par projet,

politiques du zéro délai, zéro stock, zéro défaut, autonomie et responsabilisation des salariés, nouvelles technologies, sont autant de dispositifs qui, de manière convergente, ont modifié le rapport au temps de travail et transformé les rythmes de travail.

Le temps de travail s'est allongé, non pas en termes de durée hebdomadaire de travail mais en durée d'accessibilité des services. Dans un souci de compétitivité, les entreprises proposent une offre de services qui couvre des périodes de plus en plus longues : tôt le matin, tard le soir, le samedi, voire le dimanche pour certains services d'assistance. Le travail en continu, 24 heures sur 24, n'est pas une nouveauté en soi, il existe depuis longtemps dans des secteurs d'activité qui n'ont pas d'autres alternatives comme les industries de process continu ou les services de santé qui ne peuvent interrompre leurs activités. La nouveauté, c'est que ce mode de fonctionnement s'étend à des activités pour lesquelles il n'est pas a priori impératif, comme les services en ligne accessibles 16 heures sur 24, les commerces ouverts le dimanche ou la nuit, etc.

Cet allongement du temps de travail, malgré une durée contractuelle en diminution constante, conduit à un éclatement accru des temps de travail et à une désynchronisation croissante des temps sociaux.

3. Les rythmes de travail : déterminants et impacts

La pression sur le rythme de travail est source d'insatisfaction, de tensions, de risques pour la santé et de contre-performances.

Les facteurs de pression sur le travail

Ce qui transforme également le temps vécu au travail, c'est son caractère de plus en plus dense, ce que l'on appelle l'intensification du travail. Il n'y a plus aucun temps mort dans la journée de travail, les tâches s'enchaînent sans discontinuité, ce qui laisse peu d'espace pour la gestion des imprévus, qu'ils soient professionnels ou d'ordre privé. Il faut alors trouver des solutions pour répondre à ces demandes imprévues et trouver du temps en dehors du temps de travail contractuel. Dans une enquête de la Fondation de Dublin relative aux conditions de travail, 60% des personnes interrogées déclarent travailler avec des délais trop courts et 56% devoir travailler à des cadences trop élevées. Cette densification du travail n'est cependant pas inéluctable. Elle est souvent associée à un calcul du nombre de salariés effectué au plus juste, ce qui donne à beaucoup d'entre eux le sentiment de travailler en sous-effectif permanent et de manquer de moyens pour pouvoir réagir aux demandes imprévues. Le travail s'organise également de plus en plus par projet, que ce soit dans l'industrie ou dans les services. Le rythme du travail est celui du projet avec son caractère imprévisible et irrégulier. La bonne réalisation d'un projet demandera souvent une gestion souple du temps liée au besoin de coordination, à la complémentarité des interventions, aux processus d'ajustement. Les salariés travaillent également avec des modes de fonctionnement qui sont parfois fort proches du travail indépendant : objectifs à atteindre autonomie, responsabilisation mais aussi sanction en cas de non-réalisation. Plus que le temps passé au travail, c'est la tâche à accomplir qui devient la référence pour mesurer le travail.

Bref, ces transformations dans les rythmes de travail conduisent à un éclatement, une diversité et une malléabilité du temps de travail qui n'ont jamais eu autant d'ampleur, ce qui complique de manière durable la conciliation des différents temps de la vie.