

Travail et temps en Allemagne
Un système de mise à l'épreuve permanent

Pour les salariés allemands les plus qualifiés, l'effacement des limites entre temps professionnel et temps privés est aussi une réalité. Ce brouillage des frontières s'explique par la difficulté qu'ont les entreprises à contrôler le travail intellectuel et l'introduction des nouvelles technologies. Aujourd'hui, un système de mise à l'épreuve permanent et d'autonomie réduite dans la gestion des temps organise la vie de plus en plus de salariés qualifiés allemands, au détriment parfois de leur santé.

Le temps de travail légal hebdomadaire en Allemagne est d'environ 40 heures par semaine. En fonction de la qualification des employés, des variations existent. Ainsi, les salariés les plus qualifiés travaillent en moyenne plus que les autres ; ils travaillent même aujourd'hui plus longtemps qu'il y a trente ans.

De nouvelles formes d'organisation du temps de travail, avec notamment l'introduction de la flexibilité des horaires, ont conduit à supprimer les limites du temps de travail des salariés les plus qualifiés (Wagner 2001). Cette tendance se lit dans l'augmentation du nombre d'heures supplémentaires. Au milieu des années 80, 7% des heures effectuées par les salariés (hommes) les plus qualifiés étaient des heures supplémentaires. Cette

Andréas Boes est enseignant à l'université technique de Darmstadt et président de l'institut pour la recherche en Sciences Sociales (ISF) à Munich. Il a publié (avec Tobias Kämpf) *Global verteilte Kopfarbeit. Offshoring und der Wandel des Arbeits Beziehungen (Le travail intellectuel global. Offshoring et changement des rapports dans le travail)* Berlin 2011.

Thomas Lühr est chercheur à l'Institut des Sciences Sociales de Munich (ISF) et boursier de la fondation Hans-Böckler. Sa thèse porte sur l'(in) certitude de l'avenir chez les salariés les plus qualifiés.

proportion s'élève aujourd'hui à presque 20%, ce qui correspond à un temps hebdomadaire moyen de près de 48 heures (Hacket 2012).

Nos recherches confirment que dans de nombreuses entreprises de télécommunication, ainsi que dans le secteur de la banque et de l'industrie électronique, les horaires de travail des experts tournent souvent autour de 45 à 50 heures par semaine. Les managers intermédiaires et le *top management* dépassent quant à eux souvent les 50 heures hebdomadaires de travail dans ces différents secteurs. On assiste ainsi en réalité en Allemagne de plus en plus clairement à l'effacement des limites entre les temps professionnel et privé (Kratzer 2003), et cette tendance est particulièrement nette pour les activités les plus qualifiées.

De l'autonomie responsable à la justification permanente

A l'origine de cette évolution se trouve la transformation du mode spécifique de contrôle du travail intellectuel (Boes/Bultemeier 2008).

Les salariés les plus qualifiés travaillaient auparavant selon le mode de l'« autonomie responsable » (Friedmann 1977). Cette organisation diffère nettement du mode du « contrôle direct » imaginé par Taylor et destiné aux activités des ouvriers et des employés. C'est précisément parce que la nature même du travail des salariés les plus qualifiés ne peut être anticipée ou ordonnée par le management qu'il leur est laissé un degré de liberté important dans leur travail ainsi que dans la gestion de leur temps de travail.

Cette autonomie de la gestion du temps des employés les plus qualifiés était intégrée dans les conventions collectives négociées par les organisations syndicales. Les salariés les plus qualifiés ont calqué leur temps de travail quotidien sur celui des autres salariés, tout en ayant, il est vrai, la liberté de déroger à ces règles formelles. Pendant longtemps, il fut évident qu'il fallait compenser le surcroît de travail par un temps libre équivalent, ce qui permettait de rester, de fait, dans le cadre de la journée de huit

heures (*nine to five*).

Les premières atteintes à cette organisation du temps de travail apparurent au début des années 90 avec l'introduction de nouveaux concepts de management. Avec la nouvelle économie, les salariés les plus qualifiés de l'industrie des nouvelles technologies sont devenus les protagonistes d'un nouveau modèle d'organisation du travail (Boes/Baukrowitz 2002).

Le management par objectifs et le développement du temps de travail librement décidé ont commencé à attaquer les modèles qui existaient jusqu'alors. Certes, dans le cadre d'une autonomie responsable, cette catégorie de salariés était toujours maîtresse de la gestion de son temps. Mais à partir de cette période, les conditions de l'autonomie du travail ont été radicalement modifiées. Ce n'est plus le jour de travail qui fait référence, c'est désormais le marché qui détermine le temps de travail légitime. Les buts poursuivis par les entreprises sont présentés aux employés comme les exigences liées aux objectifs du marché. Désormais, les exigences du marché structurent les conditions dans lesquelles les employés organisent leur temps de travail individuel.

Ce n'est plus le jour de travail qui fait référence, c'est désormais le marché qui détermine le temps de travail légitime.

Aujourd'hui, il apparaît clairement que la transformation dans les années 90 du système de l'autonomie responsable par l'idéologie libérale a conduit à un nouveau mode de contrôle, celui du système de la justification permanente (Boes/Bultemeier).

Le point central de ce nouveau mode de contrôle est l'arrivée de l'informatique dans de nombreuses méthodes de travail. Sous la forme d'un système de données complexes, l'informatique impose aux employés une politique de résultats. Les exigences des marchés sont répercutées sur chaque poste de travail et traduites en objectifs. Parallèlement, l'atteinte des objectifs par les collègues de travail devient transparente, mesurable et surtout comparable.

C'est de là que résulte la différence fondamentale avec l'époque de l'« autonomie responsable » : la stabilité de

l'emploi était alors nécessaire à la réalisation des tâches. Ce comportement à la fois moral et social s'est maintenant inversé. Le fait que l'appartenance individuelle à l'entreprise n'aille plus de soi mais apparaisse comme un choix, et que cette appartenance soit liée à l'atteinte d'objectifs n'est plus le requis, mais le but des employés. C'est ainsi que le travail devient en pratique une mise à l'épreuve permanente : chaque jour il faut prouver à nouveau que l'on continue à mériter de faire partie de l'entreprise.

Trois grands types de régime du temps de travail

L'influence de ce système de mise à l'épreuve permanente sur l'autonomie du temps des salariés les plus qualifiés s'est révélée primordiale : avec la transformation du mode de contrôle, le régime de travail dans les entreprises s'est transformé.

Trois types de régime de travail existent au sein des entreprises en Allemagne (Boes/Trinks 2006).

Le régime du temps de travail réglé formellement (*formell geregelte Arbeitszeitregime*) fait partie du mode de contrôle bureaucratique et s'applique aux activités des ouvriers et employés peu qualifiés.

Ce type de travail laisse peu de place pour une organisation individuelle du travail. Le début et la fin des périodes de travail sont définis rigoureusement et ne peuvent presque pas être influencés par l'individu. En conséquence, il n'est pas nécessaire de prendre en compte une marge de manœuvre individuelle pour accomplir le temps de travail établi par contrat.

Avec la transformation du mode de contrôle, le régime de travail dans les entreprises s'est transformé.

Pour les salariés les plus qualifiés, le temps de travail ne peut dépendre d'un cadre aussi formel. Si tant est que la durée des horaires de travail soit déterminée, elle doit être réalisée grâce à l'investissement personnel de ces employés qualifiés. C'est ce qui caractérise l'autonomie du temps chez les salariés les plus qualifiés : ils doivent être conscients des différents champs d'action quotidiens et ainsi faire disparaître les tensions entre leur intérêt

pour leur travail et leur intérêt pour leur temps libre. Simultanément ils sont aussi confrontés aux lois du marché et y sont livrés sans beaucoup de défense. L'exposition différentielle au marché des cadres caractérise leurs divers régimes du temps de travail.

Le régime du temps de travail librement décidé (*zeit-souveräne Arbeitszeitregime*) est caractérisé par le fait que les employés peuvent gérer comme ils l'entendent les temps du travail et de la vie privée.

Le temps de travail est structuré dans ce cas par les exigences de la tâche à accomplir, pour mener à bien un projet. Cette culture du temps de travail existe par exemple chez les développeurs de *soft ware* ou les ingénieurs. Mais les employés de services ou les fonctionnaires qui ont une grande autonomie dans leurs décisions relèvent de la même sphère. Ce que ces salariés ont en commun, c'est que l'autonomie de la gestion du temps ne se trouve pas confrontée directement à l'idéologie du marché. Les exigences du marché leur sont communiquées par des normes, des données et des directives fournies par le management. Ils disposent de nombreuses possibilités d'interprétations pour suivre ces directives, ce qui leur permet de rester maîtres de la gestion de leur temps de travail.

En revanche, la gestion libre du temps de travail soumis au régime temporel des marchés (*marktgetriebenen Arbeitszeitregime*) chez les salariés les plus qualifiés est purement formelle.

La régulation des tensions entre travail et vie privée a toujours lieu sous la pression de l'idéologie du marché. Les supposées exigences du marché sont pour eux un facteur incontournable dans la gestion de leur temps. L'espace d'interprétation des exigences est beaucoup plus réduit, parce qu'il est ressenti comme lié à une mise en danger de leur position personnelle. Dans ce cas de figure on trouve les ingénieurs conseils, les commerciaux et la majorité des dirigeants d'entreprises. La part de la rémunération variable (liée aux résultats) dans les salaires est un indicateur fiable de ce type de régime de travail. A l'inverse des autres régimes du temps de travail décrits

précédemment, les employés subissent ici des contraintes non imposées par des règlements ou des directives, mais voulues personnellement et choisies librement.

Nos recherches nous permettent d'observer comment, avec la reformation du mode de contrôle des salariés les plus qualifiés, le système de mise à l'épreuve permanente a conduit à restreindre l'« autonomie responsable », caractéristique du régime du temps de travail librement décidé.

Cette tendance n'est pas uniforme chez tous les salariés les plus qualifiés en Allemagne. Dans les grandes entreprises, où le régime de travail des ouvriers et des employés est encore soumis à des règlements, la conservation de la norme du jour de travail « normal » protège le temps de travail des plus qualifiés. C'est surtout vrai pour les entreprises soumises à des conventions collectives qui font une nette distinction entre les collaborateurs affiliés à cette convention et les autres. Dans ce cas, les salariés les plus qualifiés bénéficient – malgré leur faible appartenance syndicale – de l'influence de la représentation de leurs collègues moins qualifiés.

Ailleurs en revanche, le régime de temps de travail régi par le marché est en pleine expansion.

L'autonomie temporelle sous pression

Ainsi, pour de plus en plus de salariés qualifiés, la gestion du temps est déterminée par le marché. Comme leur statut dans l'entreprise est mesuré à l'aune de leur contribution individuelle à l'entreprise, la maîtrise de leur temps est soumise à beaucoup de pression. La crainte de perdre son emploi, renforcée par la transparence générée par l'informatique et la comparaison des résultats, limite leur marge de manœuvre.

En conséquence, le régime du temps de travail librement décidé perd du terrain. De son côté, le régime du temps de travail soumis aux lois du marché progresse et commence même à envahir tous les domaines de travail des salariés les plus qualifiés.

Les conséquences sur le temps de travail des salariés

les plus qualifiés sont visibles dans l'examen des heures supplémentaires. Tandis que dans les entreprises qui ont une convention stricte, il n'y a presque pas d'heures supplémentaires, le nombre d'heures supplémentaires dans le régime du temps de travail soumis à la pression du marché s'élève à une moyenne de dix heures supplémentaires par semaine. Ce nombre est deux fois plus élevé que dans les régimes où le salarié est maître de son temps. Les temps de travail varient à l'intérieur de chaque régime de travail en fonction de la conception qu'ont les employés de leur travail et de leur vie privée. Finalement, les comportements individuels face au temps de travail restent déterminés par les cultures du travail propres à chaque régime. (voir Boes / Trinks 2006). La transformation du régime du temps de travail dans les entreprises est un facteur déterminant qui explique l'allongement du temps de travail chez les salariés les plus qualifiés.

Avec la déréglementation du temps de travail soumis aux lois du marché, « le système de mise à l'épreuve permanente » a transformé les conditions dans lesquelles les salariés plus qualifiés peuvent gérer leur temps personnel.

Dans les entreprises allemandes s'amorce une nouvelle tendance : le renoncement à son temps personnel n'est plus seulement l'apanage des carriéristes. En arrière plan se trouve la recherche croissante d'un meilleur rendement dans les entreprises et une augmentation du rythme de travail. Pour les salariés, il devient toujours plus difficile d'atteindre les objectifs dont ils se sentent responsables. Parce qu'ils doivent prouver constamment leurs capacités pour justifier leur appartenance à l'entreprise, ils augmentent sans cesse leur temps de travail individuel pour pouvoir atteindre les buts fixés. C'est ainsi que l'équilibre travail-vie privée (*Work-Life Balance*) est difficile à maintenir : il est de plus en plus compliqué pour les salariés les plus qualifiés de mettre des limites à leur temps de travail. On attend en particulier des managers de proximité comme du *top management* qu'ils soient toujours joignables le week-end ou en vacances. Cette pression et cette dispo-

Dans les entreprises allemandes s'amorce une nouvelle tendance : le renoncement à son temps personnel n'est plus seulement l'apanage des carriéristes.

nibilité s'étendent à l'ensemble des collaborateurs : une culture de la disponibilité est en train de s'ancrer dans de nombreuses entreprises.

Dans le cadre de nos vastes investigations dans l'industrie allemande des nouvelles technologies, nous avons pu examiner les conséquences de cette culture : là où le nouveau mode de contrôle est appliqué sans ménagement aux employés, plus de la moitié des gens interrogés se sentent proches du seuil de rupture, et certains mêmes l'ont dépassé (Kämpf et al.2011). C'est ainsi que ce système de mise à l'épreuve permanente et d'autonomie réduite dans la gestion des temps est à l'origine de nouvelles et nombreuses pathologies au travail. Elles se révèlent à travers l'augmentation des maladies psychiques, allant parfois jusqu'au *burn out*.

Texte traduit de l'allemand par Christine Werkoff.

Nous remercions également le professeur Jens Thoemmes de l'université de Toulouse et le professeur Steffen Lehndorff de l'université allemande de Duisberg-Essen pour leur aide.