

**FLEXIBILITE ACTIVE ET NOUVEAUX MODES DE NEGOCIATION
DU TEMPS DE TRAVAIL. LE CAS DES HAUTES QUALIFICATIONS**

**convention d'étude GRIOT-CNAM /DARES dans le cadre du programme de recherche
« Flexibilité et performance »**

mars 2003

Thomas Haipeter, Dorothea Voss-Dahm, Steffen Lehndorff

Institut Arbeit und Technik

en association avec

Michèle Dupré, Marnix Dressen, Michel Lallement, Gilbert Lefèvre

GLYSI-CNRS, GRIOT-CNAM, MATISSE-CNRS

**Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen
Institut Arbeit und Technik
Forschungsschwerpunkt Arbeitszeit und Arbeitsorganisation
Munscheidstraße 14
45886 Gelsenkirchen
Tel.: +49-209/1707-146
Fax.: +49-209/1707-124
E-Mail: lehndorf@iatge.de
WWW: <http://iat-info.iatge.de>**

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	4
------------------------------------	----------

PREMIERE PARTIE – ELEMENTS POUR UNE SYNTHESE

CHAPITRE 1 –PROBLEMATIQUE ET CONTEXTE

1 La problématique de la recherche	5
1.1 Les hypothèses de travail.....	5
1.2 Méthodologie.....	7
2 Les cadres de la négociation	16
2.1 Crise et recomposition des acteurs « classiques » de la négociation.....	16
2.2 Décentralisation des relations professionnelles et nouvelles articulations entre niveaux de négociation.....	20
3 Cadres et temps de travail	26
3.1 Le temps de travail des cadres allemands et français dans le concert européen.....	26
3.2 Zoom sur l'Allemagne et la France	28

CHAPITRE 2 – CADRES DE LA FLEXIBILITE ET FLEXIBILITE DES CADRES 37

1 Un temps aussi flexible que le statut? Le cas du secteur des services informatiques	37
1.1 Frontières et dynamique des deux espaces comparés.....	37
1.2 Dynamiques comparées des régulations et des négociations sur le temps de travail ...	40
1.3 Les temps de travail des salariés hautement qualifiés : approches micros	42
2 Le cas du secteur bancaire.....	48
2.1 Employés supérieurs, salariés hors classification et cadres.....	49
2.2 Des effectifs comparables dans les banques privées	49
2.3 Les femmes sont concernées par les temps partiels	50
2.4 La durée du travail légal est plus basse en France.....	50
2.5 Travail du samedi	51
2.6 L'annulation du temps de travail.....	51
2.7 La faible initiative des salariés	53
2.8 Vertrauensarbeitszeit = auto-déclaratif ?.....	54
3 Aéronautique: le cas d'Airbus.....	58
3.1 Des espaces comparés interdépendants et pourtant différents.....	58
3.2 Dynamiques comparées des régulations et des négociations sur le temps de travail ...	61
3.3 Les temps de travail des salariés hautement qualifiés	65

4 Synthèse conclusive	69
4.1 Par delà les stéréotypes nationaux	69
4.2 Organisation et décomptes du temps travaillé.....	71
4.3 Les enjeux de la flexibilité du temps de travail pour les salariés hautement qualifiés.	73

SECONDE PARTIE - MONOGRAPHIES SECTORIELLES

CHAPITRE 3 – ORGANISATION DU TRAVAIL ET FLEXIBILITE DU TEMPS DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR DES SERVICES INFORMATIQUES ALLEMAND REPORT ON IT SERVICES IN GERMANY

1 Introduction	76
2 IT services in Germany: a brief description of the sector and its industrial relations	77
2.1 Business and employment statistics	78
2.2 Industrial relations	84
3 Profiles of the companies visited	87
3.1 Comptel	87
3.2 Globe	88
3.3 Network	89
4 Personnel flexibility in IT services: Work organisation and working-time patterns	90
4.1 The crucial importance of project work	90
4.2 Working time	96
5 Conclusion	111

CHAPITRE 4 – NOUVEAUX MODES DE LA FLEXIBILITE DU TEMPS DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR BANCAIRE ALLEMAND REPORT ON THE GERMAN BANKING INDUSTRY

1 Introduction	113
2 Features of Change in the German Banking Industry.....	114
2.1 The Financial System	114
2.2 Changes of the Nineties	117
2.3 Working-Time	124
2.4 New Strategies	126
3 The Case Studies.....	128
3.1 The Companies and the Company Strategies	128
3.2 Company A.....	129
3.3 Company B.....	132

4	Working-Time Based on Trust.....	134
4.1	The Branches	135
4.2	The Regulation of Trust-based Working Time.....	136
4.3	Trust-based Working Time in Practice.....	138
4.4	Influencing Factors of Trust-based Working Time	141
5	Final Remarks.....	144

CHAPITRE 5 – ORGANISATION DU TRAVAIL ET FLEXIBILITE DU TEMPS DE TRAVAIL POUR LES SALARIES DE L’AEROSPATIALE ALLEMAND

1	Introduction	147
2	Le tournant du système de production	149
3	En route vers un nouveau régime d’horaire en production ?	152
4	Principes liés à l’organisation du travail	158
5	Pratique et problèmes de la réglementation de l’horaire de travail	162
5.1	Mise à profit.....	162
5.2	Les problèmes du travail en groupe.....	171
5.3	Difficultés liées à la réglementation des prestations	175
6	Régulation du temps de travail au sein du secteur des employés hautement qualifiés.....	179
7	Remarques de conclusion et perspectives.....	186
	BIBLIOGRAPHIE.....	188

INTRODUCTION GENERALE

L'objectif de la présente recherche consiste à interroger les transformations émergentes entre nouveaux modèles flexibles de temps de travail, identités catégorielles et performances productives. Nous nous sommes intéressés plus particulièrement au cas des salariés dotés d'un haut niveau de qualification, soit l'équivalent des cadres *lato sensu*. Afin de mieux percevoir la réalité et la portée des changements en cours dans les négociations collectives et dans les pratiques des entreprises, la recherche a une dimension comparative. Elle engage plus précisément deux espaces nationaux de référence : la France et l'Allemagne.

Les interrogations majeures qui structurent la problématique sont les suivantes : quelles sont les interactions repérables entre nouvelles formes d'organisation du travail, temps de travail et hiérarchies organisationnelles ? Comment les nouvelles temporalités du travail influencent-elles l'organisation du travail ? Comment les nouveaux modèles de temps de travail sont-ils négociés et par qui ? Quelles sont les implications sur le mode de gestion des salariés et, surtout, sur leur identité professionnelle ? Ce rapport fournit toute une série de réponses argumentées à ces interrogations.

Pour en rendre compte, nous allons procéder en deux temps. Nous fournissons tout d'abord une réflexion synthétique issue du travail de collaboration entre les équipes allemandes et françaises (première partie). Nous présentons ensuite dans le détail (seconde partie) le compte-rendu des monographies sectorielles, matériau de base qui nous a servi en Allemagne comme en France à adosser empiriquement notre réflexion sur la flexibilité et les hautes qualifications. Dans les deux pays, les secteurs concernés sont, respectivement, ceux de la banque, des services informatiques et de l'aérospatiale.

La première partie de ce document est commune avec celle présentée à la même place dans le rapport allemand. Les monographies sectorielles sont, en revanche, différentes : bien que la démarche d'enquête ait été réfléchie et construite en commun, chaque équipe nationale rend compte dans le rapport qui est le sien de ses investigations empiriques.

PREMIERE PARTIE – ELEMENTS POUR UNE SYNTHESE

La première partie de ce rapport a pour ambition de synthétiser les principaux apports de notre travail comparatif. Pour ce faire, nous allons commencer par fournir des éléments de cadrage (méthodologiques et contextuels) avant d’entrer ensuite dans l’analyse comparée du matériau empirique.

CHAPITRE 1 –PROBLEMATIQUE ET CONTEXTE

Dans un premier temps, ce chapitre présente les options problématiques et méthodologiques qui fondent notre recherche. Nous brossons, dans un second temps, un tableau général des transformations récentes relatives à la négociation collective en Allemagne et en France. Nous procédons de même, dans une troisième partie, avec le temps de travail des cadres. A défaut d’effectuer ces trois étapes préalables, on ne pourrait saisir la portée des résultats que nous livrons ensuite dans le chapitre deux.

1 La problématique de la recherche

Notre questionnement, rappelons-le, vise à déterminer les différents modes de « flexibilisation » du temps de travail des catégories de salariés hautement qualifiés en Allemagne et en France. En posant le problème en ces termes, nous souhaitons en fait prendre en charge deux types de questionnement. Le premier a trait aux conditions et aux effets de la mise en place de nouveaux modèles de gestion du temps de travail : comment et sur la base de quelle rhétorique sont-ils produits ? Observe-t-on des effets sociétaux, sectoriels et d’entreprise dans la production de ces modèles ? Certains modes de gestion sont-ils plus « efficaces » et « justes » que d’autres ? Etc. Le second type de questionnement engage sur un terrain un peu différent puisqu’il s’agit de se demander dans quelle mesure les transformations actuelles du temps de travail contribuent, ou non, à éroder les catégories sociales constituées (celle de « cadre » en France au premier chef) et, partant, à reconfigurer les normes, statuts, conventions... utilisées par les acteurs de branche et d’entreprise pour classer et hiérarchiser les salariés.

1.1 Les hypothèses de travail

Pour répondre aux questions précédentes, nous nous appuyons sur une série de propositions fondées sur les travaux antérieurs menés par les deux équipes nationales en charge de la présente recherche. Première proposition : dans les deux pays, les politiques du temps de travail

ont été évolutives tant du point de vue des formes réglementaires et conventionnelles que des enjeux affichés. Dans la période récente, nous assistons au glissement d'une approche fondée sur la volonté de partager le travail et l'emploi à une perspective qui laisse à nouveau place à une logique de la rationalisation. Les politiques du temps de travail intègrent ainsi fortement un souci de compétitivité, souci dont on peut penser qu'il reste cependant inégalement pertinent et efficace d'un pays mais aussi d'un secteur à l'autre. Il faut tenir compte par ailleurs de toute une série de transformations de fond qui affectent la structure productive des deux pays (importance croissante des relations de sous-traitance), les modes de gestion de la main-d'œuvre (déstabilisation des formes anciennes de marchés du travail internes, professionnels...), les relations professionnelles (tendance à la décentralisation), etc. Tous ces phénomènes sont liés à un titre ou à un autre, et tel est le sens de notre seconde hypothèse, aux politiques du temps de travail et aux pratiques de flexibilité qui se sont répandues en Allemagne comme en France (grâce, notamment, aux lois Aubry).

Par ailleurs, nous pensons qu'il est utile de tester la distinction entre flexibilité *passive* (plutôt porteuse de précarité et d'incertitude) et flexibilité *active* (flexibilité génératrice de polyvalence et adossée sur des politiques de formation). A ce titre, il nous paraît tout particulièrement intéressant d'étudier le cas des salariés à haute qualification. Les réaménagements du temps de travail dans l'entreprise ont en effet des implications déterminantes sur les conditions de travail et de vie des salariés mais ils bousculent également les hiérarchies instituées et ils érodent certains facteurs déterminants des identités professionnelles. Au cours de ces dernières années, plusieurs investigations empiriques ont pu suggérer que, dans certaines entreprises françaises, l'adoption de modèles flexibles (fondés sur l'annualisation, le développement d'horaires atypiques...) au sein de l'ensemble des salariés pouvait parfois remettre en cause des lignes de démarcation symboliques entre le bas de la hiérarchie (calée traditionnellement sur des systèmes d'horaires rigides) et le haut (l'encadrement) davantage rompu à des pratiques où les temps sociaux s'entremêlent, où l'on « travaille sans compter son temps ». De là, la première hypothèse de travail qui fonde notre problématique : à la différence de l'Allemagne, le groupe « cadre » s'est aussi constitué en France par l'invention d'un rapport spécifique au temps (élastique, non calculable, poreux...), rapport qui lui a permis d'accentuer sa distinction à l'égard des autres groupes sociaux présents dans les entreprises.

Si une telle hypothèse fait sens alors il est possible d'esquisser des éléments d'interprétations pour rendre raison de l'émergence de tensions relatives au temps de travail des cadres. L'on voit ainsi, dans certaines entreprises françaises, les cadres revendiquer l'abolition du système de travail forfaité et souhaiter le retour au décompte des heures de travail pour tous. En Alle-

magne où ce rapport spécifique au temps est traditionnellement limité aux dirigeants de haut niveau semble peut-être se dessiner un mouvement inverse : de nouveaux dispositifs de gestion tendent à introduire pour l'ensemble des salariés, et au premier chef pour l'encadrement et les hautes qualifications, une flexibilité à la française en abolissant le décompte du temps de travail.

Pour consolider ce type d'intuition et tenter d'offrir un système d'explication plus conséquent, nous pouvons décliner plus explicitement encore les interrogations évoquées précédemment en guise d'introduction : quels types de politiques de flexibilité observe-t-on dans la pratique ? (sur cette dimension on renvoie aux questionnements évoqués dans la précédente note) Comment ces flexibilités sont-elles négociées et appliquées dans les entreprises ? Quelles sont les implications des nouvelles politiques de temps de travail sur les conditions de reconnaissance des cadres ? (suite notamment aux secondes lois Aubry en France et aux conventions collectives en Allemagne qui, dans les deux cas, reconfigurent les relations entre temps et catégories socio-professionnelles) ? Que cela signifie-t-il d'un point de vue « genre » et « âge » ? Que peut-on conjecturer ensuite à propos de la transformation des hiérarchies d'entreprises en France et en Allemagne ? Comment se traduisent, concrètement, les notions de flexibilité « active » et « passive » dans les cas des cadres ?...

1.2 Méthodologie

La comparaison entre l'Allemagne et la France n'est pas un exercice nouveau. L'école de l'effet sociétal reste, de ce point de vue, une référence incontournable même si, depuis les travaux fondateurs, les rapports salariaux ont évolué ou si l'on peut soutenir que d'autres niveaux d'observation – la branche par exemple – sont aussi pertinents. Conscient de toutes ces évolutions, c'est malgré tout dans un esprit similaire que nous entendons poser notre questionnement. Autrement dit, notre attention sera attirée par l'importance des « épaisseurs » sociétales qui informent aujourd'hui notre objet d'étude. Ceci signifie, au premier chef, qu'il n'est pas question de tenir pour allant de soi la comparabilité terme à terme de l'objet « cadre » qui sert de support à l'investigation..

1.2.1 Comparer l'incomparable, les « cadres » en l'occurrence

Afin de définir ce que nous pourrions nommer une « convention de passage » entre les espaces allemands et français, il nous faut opérer un rapide détour par les modes de classification retenus pour les « hautes qualifications » dans les deux pays qui nous intéressent. En Allemagne, il existe plusieurs nomenclatures pertinentes pour notre propos. La première est la *Klas-*

sifizierung der Berufe. Celle-ci est fondée sur un principe de regroupement qui rapproche les occupations jugées analogues par la nature des tâches et de l'activité professionnelle. Elle se décompose en 6 domaines d'activités professionnelles, une trentaine de secteurs, 90 groupes environ, 300 catégories et 1600 classes. Soit au niveau agrégé : 1. Pflanzenbauer, Tierzüchter, Fischereiberufe, 2. Bergleute, Mineralgewinner, 3. Fertigungsberufe, 4. Technische Berufe, 5. Dienstleistungsberufe et 6. Sonstige Arbeitskräfte. On trouve ici une répartition de type primaire/secondaire/tertiaire. Pour les secteurs 1,2 et 3, les critères de regroupement sont le type de matériaux travaillé, dans le secteur 4, c'est le degré d'abstraction des tâches, dans le 5 le type de service rendu et dans le 6 le statut d'emploi.

La profession se définit ici, selon la définition du *Statistisches Bundesamt*, comme « ensemble des connaissances et savoir-faire caractéristiques, utilisés pour l'acquisition d'un revenu, ainsi que les fonctions exigeant de l'expérience et remplies simultanément selon une combinaison typique, par lesquelles l'individu concourt à la production collective dans le cadre de l'économie générale ». Par voie de conséquence, une personne en recherche d'emploi ou un apprenti seront intégrés dans la classification car on considère qu'ils cherchent à acquérir un revenu futur (ce qui est loin d'être similaire en France). Les étudiants en formation générale, les retraités et les femmes au foyer ne sont pas intégrés. Bref, compte ici la nature des activités réalisées (on regroupe les professions correspondant à des activités de même nature) et non les niveaux de compétences. Le statut professionnel (salarie ou non) et la position hiérarchique dans l'entreprise ne sont pas non plus pris en compte.

La seconde typologie intéressante à considérer est la *Stellung im Beruf*. Il s'agit de la classification la plus utilisée par la statistique officielle allemande. Construite au début du XX^{ème} siècle, cette classification répartit de la sorte la population active allemande : 1. Selbstständige, 2. Mithelfende Familienangehörige, 3. Beamte, Richter, Soldaten, 4. Angestellte et 5. Arbeiter¹. Pour affiner cette typologie élémentaire, on trouve dans la littérature sociologique une différenciation (simple, moyen, supérieur, dirigeant) appliqué à certaines de ces catégories (fonctionnaires, ouvriers...). Elle est réalisée sur la base du diplôme, notamment lorsque l'articulation formation/emploi est ferme, ce qui n'est pas toujours le cas, ce faisant, pour toutes les catégories (comme les employés). La ZUMA a utilisé pour sa part un autre critère pour les paysans (la taille de l'exploitation).

¹ Cette classification est déjà ancienne, ce qui explique la place accordée aux aides familiaux. Cela explique aussi la différenciation ouvriers/employés qui, en Allemagne, semble avoir été déterminante.

Dans cette typologie, une part de l'équivalent des « cadres français » se trouve chez les employés. La *Statistisches Bundesamt* explique que sont inclus dans cette catégorie des employés tous les salariés non fonctionnaires (ayant un statut d'employé dans leur contrat de travail), ie tous les employés de commerce, les ingénieurs et le personnel administratif, qu'ils occupent des postes de responsabilité ou non. C'est dans cet ensemble que l'on trouve les « Akademiker ». Ajoutons que le contrat de travail est déterminant : un salarié, parce qu'il a été ouvrier précédemment, peut toujours cotiser à une caisse de retraite ouvrière, il sera classé « employé » dans la mesure où son contrat de travail le reconnaît comme tel. On trouverait également l'équivalent des cadres de la fonction publique française dans la catégorie fonctionnaire allemande.

La troisième typologie est la *Stellung im Betrieb*. Cette classification a été construite en 1985 à l'occasion du Mikrozensus. Elle repose sur la place occupée dans la hiérarchie de l'entreprise. Elle ignore par conséquent des variables comme le mode de vie, la situation dans l'espace social en général... Le découpage est le suivant : 1. Selbstständiger, 2. Mithelfende Familieangehörige et 3. Angestellter, Beamter, Arbeiter. C'est au sein de ce dernier groupe que l'on peut repérer (en italique) les « hautes qualifications » qui nous intéressent. Ce groupe se décompose comme suit : 1. Bürokraft, angelernte Arbeiter, 2. Verkäufer, Facharbeiter, 3. Sacharbeiter, Vorarbeiter, 4. *Herausgehobene qualifizierte Fachkraft, Meister* (ingénieurs, juges, professeurs, contremaîtres...), 5. *Sachgebietsleiter, Referent, Handlungsbevollmächtigter* (personnel d'encadrement de haut niveau : chef de service, mandataires commerciaux...), 6. *Abteilungsleiter*, Prokurist (personnel d'encadrement et de direction...) et 7. *Direktor, Amtsleiter, Geschäftsführer, Betriebsleiter* (directeurs...)

Pour trouver l'équivalent de ces classifications en France, il faut se tourner vers la nomenclature des Professions et Catégories Socioprofessionnelles (PCS) (anciennement CSP) qui a été construite en 1954 pour répondre aux besoins de connaissance de la société française dans un contexte de reconstruction économique. Cette dernière a été rénovée en 1982 puis revue plus récemment. La nomenclature PCS est aujourd'hui la référence centrale. Le Ministère du travail l'utilise systématiquement pour ses enquêtes sur la mobilité de la main-d'œuvre, sur la structure de l'emploi, sur les conditions de travail.... L'INSEE bien évidemment y a recours pour les recensements, les enquêtes... Elle sert également pour les sondages. Lors de la refonte en 1982, les PCS ont servi par ailleurs de point de repère déterminant pour fédérer, harmoniser... les autres typologies utilisées en France : le Répertoire français des emplois (CEREQ) construit dans les années 1970, le Répertoire opérationnel des métiers emplois

(ROME) de l'ANPE, le guide des métiers de l'Office National d'Information sur les Enseignements et les Professions (ONISEP)...

Au niveau le plus agrégé, la nomenclature des PCS comporte – rappelons ce fait trivial pour un sociologue français - six groupes professionnels : les « agriculteurs exploitants », les « artisans, commerçants et chefs d'entreprise » (hors secteur agricole), les « cadres et professions intellectuelles supérieures », les « professions intermédiaires », les « employés » et les « ouvriers ». La pratique de classement retenu consiste à rassembler des individus qui ont des comportements communs, comportements repérés à partir de trois éléments majeurs :

- les pratiques sociales : c'est le critère du métier, de la profession qui est retenu à cette fin. Il existe ainsi 489 postes élémentaires (professions) recensés. Cent nouvelles rubriques devraient être adoptées à l'occasion de la refonte prochaine des PCS (on distinguera notamment plus précisément les cadres spécialistes de la formation, les cadres chargés des fonctions juridiques, les cadres spécialisés dans les interventions sur les marchés financiers, les cadres spécialisés dans le domaine immobilier...).
- Le statut : salarié ou non
- Le niveau de formation i.e. la qualification.

Deux types de procédures de classement sont en fait utilisées : un classement critériel (sur la base du statut et de la qualification) et un classement par agrégation à partir de cas typiques (métier). De fait, tous les témoignages relatifs à la refonte de 1982 mettent tous en évidence le jeu des pressions catégorielles... et *in fine* la force des conventions et compromis face à un univers de professions extrêmement hétérogène. On ne rentrera pas dans le détail de la construction, au demeurant bien connue maintenant. Rappelons simplement que, pour les employeurs, les principales distinctions sont liées à la taille de l'entreprise et au secteur de l'activité. Côté salariat, différents principes de distinction sont utilisés selon les groupes. Les ouvriers sont hiérarchisés selon leur niveau de qualification ; parmi les employés, professions intermédiaires et cadres, ceux dont les fonctions sont administratives sont répartis en salariés du public et salariés du privé. On utilise également des distinctions entre fonctions techniques et fonctions commerciales.

Au terme de cette rapide incursion au sein des typologies professionnelles françaises et allemandes, une première conclusion d'étape s'impose, peu surprenante au demeurant. Il est impossible de trouver des catégories constituées en Allemagne et en France qui se répondent terme et à terme et qui nous permettraient d'appréhender de manière similaire le groupe des

salariés à « haute qualification ». La raison en est simple : les cadres sont une invention typiquement française. En Allemagne, les cadres n'existent pas et, plus encore, à en croire les conclusions des travaux conduits par J. Kocka, les frontières ouvriers-employés se seraient progressivement brouillées avec le temps en Allemagne. On peut certes trouver l'équivalent des cadres, notamment dans la *Stellung im Betrieb* où ces derniers sont notamment associés aux *Meister* en raison de la notion spécifiquement allemande de professionnalité. Ce n'est donc peut-être pas un hasard si la *Stellung im Betrieb* associe aussi fortement reconnaissance professionnelle et hiérarchie dans l'entreprise. Le plus important à noter est que la différence entre ouvriers et cadres est beaucoup plus atténuée en Allemagne qu'en France en raison du fait qu'une partie des ingénieurs provient du même moule éducatif (système dual). Pour ce qui concerne la France, L. Boltanski (1982) a montré que la catégorie « cadres » s'est constituée en articulant deux principes de reconnaissance différents : une capacité professionnelle sanctionnée par un diplôme (cf. le rôle des grandes écoles en France) et une expérience professionnelle liée à une bonne connaissance du terrain. Le rôle du taylorisme, les événements de 1936 et la Charte du travail de Vichy ont contribué historiquement à favoriser un travail de construction social du groupe qui s'objective à l'aide d'un syndicalisme singulier, des caisses de retraites...

Pour ces raisons historiques que nous ne faisons qu'évoquer, la place des cadres et ingénieurs dans la hiérarchie des PCS françaises est à relier à l'importance du système de classification Parodi puis à la façon dont les grilles ont été renégociées avec le système à « critères classants » (maintien d'une différence entre ingénieurs et cadres d'un côté et autres salariés d'autre part dans les grilles de qualification négociées en 1974 dans la métallurgie française). La logique de la compétence vient encore percuter cela. Pour la présente recherche, les catégories de la loi Aubry II sont aussi déterminantes. La loi distingue trois catégories : les cadres dirigeants non soumis à la réglementation sur la durée du travail, les cadres intégrés à une équipe et soumis aux mêmes règles que les autres salariés, les autres cadres (pour qui la réduction du temps de travail peut se décliner en forfaits-jours limités à 217 jours travaillés par an).

En France, et sous l'influence précisément de la loi Aubry II, cette question des cadres a été prise en compte dans les négociations récentes. En 2000, 64 % des branches ayant négocié sur le temps de travail avaient intégré cette dimension. En raison d'une politique d'avenants à des accords RTT déjà signés, le pourcentage faiblit quelque peu en 2001 (43 %, soit 42 textes sur 98). Le Bilan de la négociation collective permet de mettre en évidence les résultats suivants :

- les cadres dirigeants sont cités dans un quart des textes, mais pour mieux être exclus de la RTT,
- un peu moins de la moitié des textes ayant traité des cadres en 2001 ont évoqué les cadres intégrés ou soumis à l'horaire collectif. Sauf quelques exceptions, « en règle générale, les cadres bénéficient de la même RTT que les autres salariés »
- les modalités de RTT prévues par la loi du 19 janvier 2000 pour les cadres (forfait heures, hebdomadaires, mensuel ou annuel, forfaits en jours) sont en général reprises par les accords. Mais l'on constate peu de négociations sur les forfaits hebdomadaires ou mensuels en heures. Les forfaits annuels en heure sont traités dans la moitié des textes concernant les cadres en 2001 mais sans que ne soient bien précisés quels sont les cadres concernés ni les modalités de contrôle associées. Les forfaits en jours ont, enfin, connu un certain succès : 85 % des accords intégrant le cas des cadres l'intègrent, mais parfois sans même définir les cadres concernés. « Un élément important à prendre en compte est le nombre de jours maximal pouvant être fixé par ces conventions de forfait. Sur 28 textes inscrivant un nombre de jours, 12 le fixent au niveau de 217 jours, maximum prévu par la loi. Les 16 autres le fixent majoritairement à 214 ou 215 jours, mais quelques uns le diminuent plus significativement » (Ministère de l'emploi, 2002, p. 74).

En Allemagne comme en France, les critères de définition des hautes qualifications et des cadres sont, on le constate, à la fois variés et évolutifs. Aussi, afin d'éviter les apories d'une comparaison impossible et ne pas nous soumettre malgré tout au diktat d'un relativisme destructeur, nous avons choisi de définir notre population de référence sur la base de critères qui transcendent les logiques fondatrices des typologies nationales. Dans la mesure où notre interrogation porte à la fois sur le temps de travail et sur l'évolution des codifications hiérarchiques, il nous semble pertinent de retenir un principe général d'équivalence qui est celui de *l'autonomie dans le travail*. Pour être plus précis, nous nous intéresserons à des salariés autonomes dont l'activité est fondée sur deux critères : les obligations de résultat, le travail par projet. Ce sont donc des salariés dont le travail répond à cette double condition qui feront, dans le compte-rendu des enquêtes qui suivent, l'objet de notre comparaison.

1.2.2 Les méthodes d'investigation empirique

Venons-en maintenant aux méthodes d'investigation proprement dites. Hormis l'analyse documentaire et, ponctuellement, le traitement de données, la principale méthode que nous utilisons est l'enquête monographique. Afin de baliser notre terrain, nous avons retenu deux

critères : celui des branches d'activité et celui de l'activité (de manière, justement, à pouvoir observer de façon transversale des activités hautement qualifiées et comparables d'un pays à l'autre). En conséquence, nous avons enquêté dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication (dans les SSII au premier chef) dans la mesure où il s'agit d'un secteur relativement jeune, en expansion et encore peu régulé. Dans ce secteur, l'on trouve dans les deux pays de nombreux ingénieurs et cadres fortement impliqués dans des horaires qui dépendent largement des impulsions du marché. En contrepoint, nous nous sommes intéressés au cas des banques, secteur beaucoup plus régulé et qui porte encore la trace d'une histoire au cœur de laquelle les marchés internes ont joué un rôle central. En France, l'actualité récente des négociations sur le temps de travail dans un tel secteur nous a incité par ailleurs à observer les implications concrètes dans les entreprises d'une régulation nouvelle qui a du mal à se stabiliser. L'intérêt de la banque, enfin, est de pouvoir prendre en compte la question de l'articulation entre temps des salariés et temps de la clientèle. L'autre critère retenu est, avons-nous dit, celui de l'activité : nous sommes penchés à ce titre sur le cas des services de recherche et développement dans une branche qui, pour faire pendant aux deux précédentes, relève du registre industriel. Nous avons retenu le cas de l'aéronautique : Airbus vient en effet de développer, en Allemagne, une politique de flexibilité du temps de travail de ses ingénieurs de conception dont les effets restent tout entiers à étudier.

Nous avons étudié deux entreprises par secteur et par pays, soit six entreprises françaises et six entreprises allemandes. Dans la mesure du possible, nous avons tenté de neutraliser au mieux les effets qui pourraient fausser la comparaison en retenant des entreprises et établissements de taille similaire, situés sur des marchés et confrontés à des contraintes proches, utilisant des techniques de production comparables, etc. Pour chaque entreprise, nous avons organisé des entretiens avec la direction, les représentants des organisations syndicales et au moins cinq cadres (au sens défini précédemment).

Voici les principaux axes qui, dans les deux pays, nous ont servi à conduire nos entretiens.

1. Données générales sur l'entreprise (responsable des ressources humaines)

- Grands repères sur l'histoire de l'entreprise
- Structure juridique de l'entreprise
- Branche conventionnelle d'appartenance
- Situation économique : production, bénéfice, situation de marché
- Structure organisationnelle entreprise/établissement, relations de sous-traitance
- Développement du chiffre d'affaire et de l'emploi
- Structure de l'emploi, grille hiérarchique (place des cadres), turn-over de la main-d'œuvre

2. Données sur le temps de travail (responsable des ressources humaines)

- Temps de travail conventionnel par année, par employé
- Différences de normes conventionnelles de temps entre les départements
- Type de mesure du temps de travail
- Temps de travail effectif moyen
- Différence de temps effectifs entre les départements et les salariés

3. Stratégie de l'entreprise (responsable ressources humaines, représentant des salariés)

- Les projets de réorganisation passés ou en cours (de type de décentralisation, centre projet...)
- Les formes de l'organisation du travail selon les départements : fonctionnement des équipes, travail de type matriciel, formes d'allocation des tâches...
- Lien entre temps de travail et réorganisation du travail, découplage temps des machines/temps des hommes
- Les mesures de la performance
- La politique de ressources humaines : salaire, formation...

4. Relations sociales (responsable ressources humaines, représentant des salariés)

- Histoire sociale de l'entreprise : grands conflits, accords importants...
- Les acteurs sociaux présents dans l'entreprise : importance, évolution, nouveaux modes de représentation comme le mandatement en France, place des syndicats dans le *Betriebsrat*, rôles du CE en France. Mode de représentation spécifique des cadres ?
- Lien des organisations syndicales et de l'entreprise avec des structures extérieures
- Fréquence des conflits, dernier conflit important. Mode de résolution des conflits pour les cadres.
- Lien conventions collectives et accord d'entreprise
- Place des cadres dans les organisations, dans les systèmes de représentations et dans les conflits.

5. « Régulation » du temps de travail (responsable ressources humaines, représentant des salariés)

- Situation de départ et problèmes posés avant la négociation
- Motivations et intérêts des acteurs, leurs positions à propos du thème temps de travail et encadrement
- Points de conflit
- Evolution de la négociation (imposition d'un point de vue unilatéral, processus de décision conjointe...), mode de gestion du conflit le cas échéant, mise en place d'une commission de suivie...
- Description de la régulation adoptée : définition du temps de travail retenu, mode de mesure, variations selon les catégories sociales (cadres au premier chef), existence ou non de systèmes de compte-temps, de repos compensateurs, de compteurs de temps, de tableaux de bords individuels

- Place de la question du rôle des cadres dans l'entreprise à l'occasion de la négociation, nombre de catégories cadre éventuellement recensées dans l'accord...
- Réversibilité ou non de l'accord, modalités de son application aux salariés
- Lien entre nouveaux temps de travail et formation professionnelle
- Lien avec la structure des qualifications
- Lien avec la politique des salaires
- Bilan de ce qui a été mis en place par rapport aux projets initiaux
- Bilan du nouveau modèle de temps de travail au regard des relations entre salariés et employeurs (définition d'objectifs annuels par exemple) et au regard du droit du travail
- Nouveaux problèmes et besoins de réformes éventuels

6. Organisation du travail (responsable ressources humaines, représentant des salariés, salariés)

- Quelle est la nouvelle forme d'organisation du travail ? Travail en groupe, travail par projet, plus d'autonomie... ?
- Ses implications sur l'évaluation du travail et du temps de travail ? Effets du nouveau modèle de temps de travail sur l'organisation du travail ?
- Quels sont les départements et les catégories de salariés concernés.
- Quel lien avec une (éventuelle) réforme organisationnelle de l'entreprise ?
- La participation (sociale, financière...) des salariés a-t-elle changé ? Situation spécifique des cadres en ce domaine ?

7. Pratiques du travail (salariés)

- Profil social du salarié, son évolution professionnelle, sa fonction professionnelle
- Quelles marges de manœuvre pour le salarié avec le nouveau modèle de temps de travail ? (décisions, délais de réponse, prise des pauses...)
- Les contraintes et leurs évolutions
- Connaissance du temps travaillé ? Quelle mesure ?
- Conséquences du nouveau modèle sur les tâches exigées, sur le besoin en matière de formation professionnelle, sur les perspectives de carrière, sur la définition des statuts (cadres/non cadres...)?
- Implications sur la coopération dans le travail avec les collègues
- Nouveau rapport au responsable hiérarchique ? aux subordonnés ?

8. Pratiques du temps de travail (salarié)

- Quels sont les changements majeurs perçus par le salarié ?
- Quelles sont les possibilités nouvelles offertes par ce nouveau modèle de temps de travail dans le travail et hors du travail ?
- Le temps est-il une contrainte forte à gérer ? Pourquoi ? Lien avec la définition de soi comme cadre.
- Evaluation du nouveau modèle de temps de travail : la situation s'est-elle améliorée ? Y a-t-il eu un changement de catégorie (cadres/non cadres, type de classification cadre...)

- Qu'est-ce qui est nouveau en fait ? Nouvelles activités ? Prise de conscience de l'importance de compter le temps ?
- Lien nouveau entre temps de travail et organisation du travail
- Quels besoins de qualification ?
- Nouveaux modes de définition et de décompte du temps ? Les enjeux associés ?
- Le temps de travail comme objet de conflit ?

Voici donc pour le volet problématique et méthodologique de notre recherche. Abordons maintenant la seconde étape de ce chapitre de cadrage : la présentation des contextes nationaux dans lesquels nos enquêtes ont pris place.

2 Les cadres de la négociation

Il n'est pas dans notre intention d'entrer ici dans le descriptif détaillé des transformations récentes des modes de régulations des relations professionnelles en France et en Allemagne. Pour donner sens aux monographies sectorielles et d'entreprise qui constituent le gros de notre travail, nous ne pouvons cependant nous épargner ce travail de comparaison minimal. Les grandes caractéristiques des deux systèmes de relations professionnelles français et allemands sont maintenant bien connus, c'est pourquoi nous allons insister avant tout sur les dynamiques en cours et sur quelques tendances à même de peser sur notre objet d'étude. De ce point de vue, deux séries de constats et de remarques méritent l'attention.

2.1 Crise et recomposition des acteurs « classiques » de la négociation

La première série de remarque concerne les acteurs. En France, c'est devenu un lieu commun que de faire le constat d'une situation de crise des organisations syndicales et patronales. En dépit d'une timide reprise au cours de ces dernières années, le constat de moyen terme reste sans appel : le taux de syndicalisation chute tendanciellement depuis 1975 pour atteindre à peine 9 % aujourd'hui. L'explication la plus classique de ce mouvement reste celle de l'institutionnalisation. Dans la littérature scientifique, un double processus d'institutionnalisation (bureaucratisation interne, intégration externe) est plus précisément mis en évidence pour donner corps à l'hypothèse (Lallement, 2002). La bureaucratiation interne se mesure au fait que, selon une expression de D. Labbé, les organisations syndicales sont devenues des « colosses aux pieds d'argile ». Sur moyen terme, les appareils ont forci tandis que le nombre d'adhérents diminue régulièrement. Ce déphasage peut se lire à travers certains résultats de l'enquête Reponse menée au début des années 1990 par le service d'étude et de la recherche du Ministère de l'emploi et de la solidarité. Il apparaît ainsi que l'attribution la plus importante du comité d'entreprise n'est pas la même aux yeux des syndiqués et des non syn-

diqués. Pour les secrétaires élus sur liste syndicale, les résultats économiques (27 % des préoccupations) et l'emploi (26 %) viennent avant l'animation sociale et culturelle (19 %). Pour les secrétaires élus sur listes non syndicales, les mêmes items recueillent, dans l'ordre, les suffrages suivants : 17, 18 et 27 %. Lorsque l'on interroge les salariés, tous mettent en priorité le thème « activités sociales et culturelles » en tête de liste (plus d'un tiers des suffrages devant les conditions de travail qui recueillent 10 % des voix).

Sur le plan externe, et telle est la seconde face du processus d'institutionnalisation, l'intégration renvoie à des éléments bien connus. Hors entreprise, les organisations syndicales siègent dans les conseils de prud'hommes, dans les commissions de recours gracieux (comme à la Sécurité sociale), dans les conseils économiques et sociaux et dans de nombreuses autres commissions encore (relatives à des thèmes aussi divers que la consommation ou l'immigration). Elles sont impliquées par ailleurs dans la gestion des mutuelles, caisses de sécurité sociale, organismes de retraite, etc. Les militants sont également présents dans les multiples instances de représentations internes à l'entreprise et aux administrations et cela en tant que délégués du personnel, délégués syndicaux, délégués au comité d'entreprise, délégués des CHSCT, représentants dans les commissions administratives paritaires, etc. Il faut noter enfin, fait déjà plus opaque, l'importance du financement syndical. On estime à l'heure actuelle que la part des cotisations totales que les syndicats sont statutairement tenus de reverser aux fédérations et confédérations représente environ 30 % des recettes ordinaires de la CGT et 37 % de celles de la CGC. Pour les autres organisations, ce taux est probablement proche du tiers.

Côté patronal, les tentations de l'institutionnalisation ne sont pas moins fortes. Les positions acquises au nom du paritarisme à la Sécurité sociale ou encore à l'Unedic sont jugées tout aussi valorisantes par les représentants patronaux que par leur *alter ego* des syndicats de salariés. Cela est particulièrement vrai dans la population des chefs de petites entreprises qui trouvent avec ce type de responsabilité les moyens d'accéder à une notabilité sociale à laquelle peu d'entre eux renonceraient facilement. Pour cette première raison, le chantage au retrait des institutions paritaires est donc certainement moins crédible qu'on ne peut le penser à l'énoncé des avertissements solennels du Medef. Mais les employeurs trouvent également leur compte dans un système qui produit des outils dont les entreprises sont les premières bénéficiaires. Les préretraites ou les aides à l'emploi, par exemple, sont autant de dispositifs qui allègent les coûts de gestion de la main-d'œuvre et qui sont largement financés par la collectivité nationale. Il faut ajouter enfin que les institutions paritaires gèrent à peu près

l'équivalent du budget de l'Etat français. Il s'agit là d'une source de financement qui bénéficie aussi largement aux organisations patronales que syndicales.

En Allemagne, le syndicalisme allemand peut se prévaloir d'une puissance sociale et d'une capacité de mobilisation honorables à en juger par un taux de syndicalisation moyen d'environ 35 % au long des années 1970 et 80, taux qui tombe ensuite à 32 % au milieu des années 1990 puis à 27 % au début des années 2000. Variable d'un syndicat à l'autre et d'une catégorie sociale à l'autre, la propension à se syndiquer peut paraître faible au regard d'autres pays européens. Mais il est vrai que la reconnaissance institutionnelle d'une représentation salariée locale, par le biais du conseil d'entreprise (*Betriebsrat*), incite moins à la syndicalisation. Quant aux intérêts patronaux, ils sont représentés par l'entremise conjointe de la BDI (*Bundesverband der Deutschen Industrie*) et de la BDA (*Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände*). Tandis que la première a pour mission de représenter les intérêts de ses adhérents sur le registre « politique » (elle fédère 95 % des entreprises industrielles), la seconde organise les fédérations et associations d'employeurs qui ont pour fonction de négocier avec les syndicats de branche (la BDA rassemble, sur une base plus large, 46 fédérations nationales de branches et 15 associations régionales).

En Allemagne, la Réunification a eu un effet décisif sur le devenir des relations professionnelles. Dans un premier temps, le DGB a bénéficié d'un afflux important de nouveaux adhérents. Le volume de ses troupes est passé d'un peu moins de 8 millions en 1990 à 11,8 millions en 1991. L'euphorie a été cependant de courte durée. L'absence de toute influence syndicale dans les politiques de restructurations menées par la *Treuhand*, et la montée du chômage (en 1995, 50 % des adhérents à l'IG Metall de la Saxe étaient chômeurs) sont autant de facteurs qui ont limité l'action du mouvement ouvrier ouest-allemand. IG Metall qui avait gagné presque un million d'adhérents dans les nouveaux *Länder* n'en rassemble plus que 750 000 fin 1992. L'hémorragie atteint encore le chiffre de 91 000 pour la seule année 1997. Au total, entre 1991 et 1996, le DGB enregistre une perte de trois millions d'adhérents dont plus de deux dans les seuls nouveaux *Länder*. Pour éviter que ces difficultés aggravent des batailles fratricides entre fédérations pour gagner de nouveaux adhérents, pour favoriser également le traitement global de questions cruciales comme celles des conditions de travail et pour, enfin, mieux asseoir leur présence dans des secteurs aux frontières conventionnelles incertaines, le syndicalisme allemand se recompose à la fin des années 1990. Ainsi naît Ver.Di (*Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft*), produit de la fusion de cinq syndicats du secteur des services (ÖTV, HBV, DPG, DAG, IG Medien). Ce nouveau géant du syndica-

lisme compte 3 millions d'adhérents et comporte 13 sections (finance, service et traitement des déchets...).

Les organisations syndicales n'ont pas été les seules à enregistrer des évolutions significatives au cours des années 1990. Les modes institutionnels de représentation des intérêts patronaux ont changé également, sous l'impact de la Réunification au premier chef. A l'instar des organisations syndicales, les associations patronales naissantes dans les nouveaux *Länder* ont bénéficié d'un parrainage du BDA et du BDI ainsi que d'un système de jumelage entre associations régionales des deux Allemagnes. En dépit d'un tel soutien, la greffe n'a pas bien pris. Au début des années 1990, les nouvelles entreprises privatisées ont parfois fait montre de peu d'empressement pour adhérer aux organisations patronales et elles ont accepté au mieux de négocier avec des organisations minoritaires (associations chrétiennes, syndicats régionaux ou groupes revendiquant un ancrage exclusivement est-allemand) beaucoup moins exigeantes sur le plan revendicatif. La volonté syndicale d'homogénéisation des conditions de travail se s'était traduite en effet, suite à la Réunification, par la signature d'accords progressifs mais rapides des salaires de l'Est sur ceux de l'Ouest, et cela en dépit d'un différentiel de productivité important. Le compromis s'est révélé difficilement tenable pour de nombreuses entreprises qui ont décidé de ne pas adhérer ou de quitter les associations patronales ou qui, autre stratégie, ont exercé de fortes pressions sur ces dernières. Il en résulte en 1993 une rupture unilatérale des conventions collectives de la zone tarifaire de l'Est, le patronat refusant de verser aux salariés des entreprises est-allemandes le rattrapage de 26 % initialement programmé.

En bref, une partie significative des employeurs choisit la solution de *l'exit*. Dans les secteurs du textile, de la métallurgie, de l'imprimerie... de la Saxe, par exemple, les conventions collectives négociées en 1991 par des représentants des employeurs des anciens *Länder* suscitent une fuite rapide d'adhérents au motif que la nouvelle norme salariale est impossible à respecter. Dans la même période se créent de nouvelles associations de défense patronale moins promptes à s'allier aux règles imposées par l'Ouest. Les associations d'employeurs connaissent alors dans les *Länder* de l'Est un taux d'adhésion largement inférieur à celui enregistré dans les anciens *Länder*, alors qu'à l'Ouest, les défections se multiplient. En 1997, 52,4% des entreprises des nouveaux *Länder* sont ainsi membres d'une association patronale, contre environ 69,1% à l'Ouest. Une des conséquences d'un tel affaiblissement organisationnel est de renforcer le mouvement de décentralisation et de différenciation des conventions collectives, processus déjà perceptible au demeurant avant 1989. Autre conséquence : le nombre d'adhésions aux organisations patronales allemandes a diminué au cours des dernières décennies, en parti-

culier parmi les petites et moyennes entreprises (Vökl, 1998). Dans le secteur SSII, en revanche, certaines sections spécialisées de plusieurs organisations patronales ont été regroupées pour former le « Bitkom » (*Bundesverband für Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien*)². Les organisations patronales ont impulsé également une plus grande mutualisation de l'information entre fédérations afin de favoriser la coordination de leur action en matière de stratégie des ressources humaines et de négociation tarifaire.

Dans les deux pays, comme on peut le constater, les organisations syndicales et patronales ne sont plus ce qu'elles étaient. Cela est d'autant plus vrai que les publics et les lieux de l'action et de la négociation ont aussi changé. En France comme en Allemagne, les jeunes, les femmes, les salariés les plus qualifiés... offrent moins de prise à l'enrôlement syndical classique. L'importance croissante des PME ne facilite guère les choses à ceux qui croient encore au prosélytisme. « Au regard de la réduction de la taille moyenne des entreprises et face à la très grande difficulté des comités d'entreprise à s'implanter dans les petites et moyennes entreprises, on constate une détérioration de la portée réelle de la négociation collective sur les conditions de travail et l'emploi » (Bosch, 2002, p. 21), et cela en dépit de la réforme de 2001 qui vise à faciliter la constitution des comités d'entreprise dans les petites unités organisationnelles.

2.2 Décentralisation des relations professionnelles et nouvelles articulations entre niveaux de négociation

Dans les deux pays, la décentralisation de la négociation est, depuis les années 1980, un thème à l'ordre du jour (Keller, 2000). En France, on en appelle communément à la dynamique des accords d'entreprise pour juger d'un tel état de fait. Il est vrai que, depuis le milieu des années 1980, le nombre d'accords d'entreprise a été croissant : 5000 accords locaux étaient dénombrés en 1988, 14 000 en 1998, près de 35 000 accords en 2001 (pour 37 000 en 1999 et en 2000). En 2001, les accords locaux ont été signés dans plus de 20 000 entreprises, ce qui concernait environ 4,5 millions de salariés. « La négociation dans les petites entreprises reste très active : 58 % des entreprises signataires en 2001 ont moins de 50 salariés. Ces dernières emploient cependant moins de 4 % des effectifs concernés. Corrélativement à cette forte activité de négociation dans les petites entreprises, les accords signés par des salariés

² Cette organisation représente 1 200 entreprises adhérentes (qui emploient 700 000 salariés dans le secteur du matériel informatique et du logiciel) sur le registre « politique » sans s'occupant de la négociation collective.

mandatés représentent 43 % de l'ensemble, contre 33 % en 2000 » (Ministère de l'emploi, 2002, p. 101).

La montée en puissance des « régulations par le bas » est aujourd'hui évidente dans plusieurs champs de la négociation : temps de travail, salaire, formation professionnelle... En matière de temps de travail, sociologues et juristes montrent ainsi qu'à un mode tutélaire de réglementation succède, depuis les années 1980, un mode négocié, largement décentralisé et dérogoire aux règles légales (Morin, de Terssac, Thoemmes, 1998). Comme le rapportent les rédacteurs du bilan de la négociation collective, « il est probable que le passage des entreprises aux 35 heures est à l'origine de ce bond de la négociation. Pour autant, il convient de remarquer la croissance continue de la négociation d'entreprise depuis le début des années 1990 démontrant ainsi que ce phénomène ne se réduit pas à la seule question de l'ARTT » (*ibid.*, p. 11).

De fait, des inflexions de régulations ont pesé lourdement dans le changement. L'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995 sur la politique contractuelle constitue à cet égard une des dernières étapes importantes puisque les négociateurs ont entériné une innovation d'importance, qui consiste à accorder une fonction supplétive à la négociation de branche (celle-ci n'a vocation à s'appliquer que dans les entreprises où la négociation n'aura pu aboutir). Or, depuis la loi du 11 février 1950, le caractère impératif des conventions collectives n'avait jamais été contesté. En vertu de cette loi, « dans tout établissement compris dans le champ d'application d'une convention collective, les dispositions de cette convention s'imposent aux contrats individuels de travail » (art. 31, livre I du code du travail). Bien qu'en 1982 le verbe « s'imposer » ait été remplacé par « s'appliquer », le principe de fond n'avait pas été remis en cause. L'accord de 1995 marque donc un vrai tournant puisqu'il engage explicitement la branche dans une voie nouvelle, celle qui consiste à encadrer le niveau de l'entreprise par le biais de fixations de limites aux dérogations (énonciation de règles de procédures). Cet accord consacre plus généralement l'entreprise comme lieu pertinent de régulation, ce que traduisent les dispositifs qui vont de l'obligation annuelle de négocier (au niveau de la branche et de l'entreprise) à la reconnaissance d'accords « dérogoires » autorisant la substitution à la loi de règles négociées à un niveau inférieur.

Si la logique des arrangements locaux et singuliers prend progressivement le pas, il serait erroné de penser que la loi a définitivement cédé le pas au contrat. Les juristes nous le rappellent avec force : la loi reste une référence nécessaire pour la préservation d'un intérêt général supérieur et les accords n'ont de validité que s'ils respectent les lois en vigueur au moment où ceux-là sont signés. Plus encore, la négociation de branche est loin d'avoir dispa-

ru. Tout au contraire. Pour ce qui concerne le temps de travail, à la fin 2001, « 189 branches étaient couvertes par un accord relatif aux 35 heures, alors que 86 branches n'en avaient pas encore conclu. Il convient toutefois de souligner que les branches couvrant des effectifs importants de salariés disposent en très grande majorité d'un accord de réduction du temps de travail » (Ministère de l'emploi, 2002, p. 51). Ces accords peuvent prévoir par ailleurs deux types d'accès direct (aux aides financières liées à la mise en place des 35 heures et aux différents modes d'aménagement du temps de travail), ce qui est important pour certaines entreprises, à commencer par les plus petites.

En Allemagne, on assiste également à une sorte de décentralisation de la négociation collective. Mais, pas plus qu'en France, l'on ne saurait évoquer un simple glissement vers le bas des procédures de régulation. En fait, le système de relations professionnelles repose toujours, formellement du moins, sur des négociations menées pour l'essentiel au niveau des régions. Les associations nationales conservent la haute main sur de telles tractations. Les organisations patronales et syndicales bénéficient en effet d'une forte homogénéité, à commencer par le DGB qui détient un quasi-monopole sur la population syndiquée. Le système est également fortement centralisé puisque ce sont les conventions signées dans quelques branches motrices (l'industrie métallurgique, la chimie et le service public) qui servent de référence pour les autres négociations. Les organisations syndicales choisissent en règle générale une région et une branche cibles pour déclencher des négociations. Ils privilégient à cette fin des zones fortement syndiquées, à la longue expérience conflictuelle et qui intègrent en leur sein des industries clés³. Le système allemand de relations professionnelles assure, par voie de conséquences, un fort degré de standardisation des conditions de travail et d'emploi. Au total, en vertu du principe de paix sociale qui oblige au respect d'un accord signé, la grève et le lock-out ne sont déclenchés qu'*a posteriori*, après épuisement des procédures de négociation qui surviennent automatiquement lorsqu'un accord touche à sa fin.

Au sein des entreprises, les relations de travail restent régies par la *Betriebsverfassungsgesetz* qui définit la nature et la fonction du conseil d'entreprise, seul interlocuteur légitime de la direction au niveau de l'établissement. Ce conseil, composé uniquement de représentants de salariés, est élu par l'ensemble du personnel (à l'exception de la catégorie des « cadres de direction ») sur la base de listes présentées ou non par les syndicats. Si le principe d'autonomie accorde une place prédominante aux syndicats et aux employeurs, les pouvoirs

³ La branche de la métallurgie du *Land* Bade-Württemberg a souvent été le siège, pour de telles raisons, de luttes sociales déterminantes pour le devenir des salariés.

publics ne sont pas pour autant totalement absents de la régulation de la sphère du travail. En premier lieu l'Etat fonde la puissance juridique des normes produites dans le cadre de l'autonomie tarifaire. Ensuite, il garantit des standards minimaux en matière de protection des femmes ou des jeunes apprentis en situation de travail. Enfin, il fixe des cadres relatifs au temps de travail. Mais, héritage des années ordo-libérales, la place de l'Etat reste formellement réduite au minimum. L'articulation entre régulation publique et régulation privée qui en résulte au final est telle que nombreux sont les chercheurs qui s'accordent à reconnaître qu'une telle configuration peut aisément se couler dans une matrice de type néo-corporatiste.

Les difficultés à imposer à l'Est le modèle de négociations de branche en vigueur dans les anciens *Länder*, l'égoïsme d'entreprise observable dans les nouveaux *Länder*, les difficultés syndicales et, enfin, une conjoncture économique plutôt défavorable sont autant d'éléments qui, conjugués, expliquent l'érosion du système de relations professionnelles en vigueur depuis les années 1970. La décennie 1990 a été, plus encore, l'occasion d'un débat important sur le fonctionnement et l'avenir d'un système de régulation basé sur des accords de branche (*Flächentarifvertrag*). Les employeurs considèrent qu'un tel système est maintenant trop rigide dans la mesure où les contraintes des sous-secteurs ou des entreprises d'un même espace conventionnel ont tendance à se diversifier. Au nom d'une nécessaire flexibilité, il leur paraît absurde en conséquence de vouloir appliquer à des réalités hétérogènes des normes de salaire, de temps de travail... identiques. La part croissante des petites et moyennes entreprises dans l'économie allemande obligerait également à réviser les modes de négociations traditionnels. Dans la plupart des cas, en effet, les normes négociées au niveau des branches s'apparentent moins pour les petites et moyennes entreprises à des seuils minimaux qu'à des exigences élevées qu'il s'agit d'atteindre. En d'autres termes, les grandes entreprises, qui pratiquent déjà des politiques salariales qui les placent au dessus des normes de branche, bénéficient de temps d'adaptation lorsque les salaires sont réajustés à la hausse. Les plus petites entreprises, en revanche, seraient davantage contraintes par de tels compromis centralisés. Si le principe du *Flächentarifvertrag* est ainsi mis en cause (Schmidt, 2001), une partie des employeurs continue néanmoins de penser qu'un des intérêts de la négociation de branche est de dispenser les entreprises de discussions et de conflits coûteux en temps et en énergie ⁴.

⁴ A la fin des années 1990, les fédérations d'employeurs sont donc loin d'adopter des positions convergentes : certaines, telle celle de la chimie, souhaitent maintenir un cadre de négociation où la branche resterait le niveau privilégié ; d'autres (fédération patronale de la métallurgie par exemple) sont plutôt favorables à une révision complète du système de relations professionnelles et font entendre leurs voix aux côtés de celles des défenseurs de la décentralisation complète des négociations.

La stratégie prédominante des organisations patronales vise donc aujourd'hui à privilégier la production de conventions de branche suffisamment souples pour accroître les marges de manoeuvre des entreprises au niveau local. C'est ainsi que, dans la chimie « à l'instar de certains contrats tarifaires déjà remarquables dans les nouveaux Länder, les accords signés en juin 1997 permettent aux parties de l'établissement de descendre, par convention à durée déterminée, et sous réserve du feu vert de la branche, jusqu'à 10 % en dessous de la rémunération tarifaire. Censées garantir l'emploi et améliorer la compétitivité des entreprises, ces clauses illustrent surtout la volonté réformatrice de parties tarifaires désireuses de sauver ce qui peut encore l'être d'un système qui est désormais sur la sellette » (Rémy, 1997, p. 1022).

Qu'en est-il dans les pratiques ? Il faut constater tout d'abord que le nombre d'accords d'entreprise a bien crû au cours de la dernière décennie. On en compte 5 000 en 1997 contre 2 500 en 1990. Comme le rapporte G. Bosch (2002), à la fin de l'année 2001, le Registre national des conventions collectives compilé par le Ministère fédéral du travail faisait état d'un total de 57 595 conventions, dont 60 % de conventions par branche et environ 40 % de conventions d'entreprise. Les conventions collectives concernent les bas salaires, notamment dans les branches de service, comme par exemple dans le commerce de détail. Le nombre de conventions d'entreprise a substantiellement augmenté au cours de la dernière décennie (passant de 2550 en 1990 à 6802 en 2001). Il faut ajouter à ce constat le fait que les variations au sein ou entre les branches ne sont pas négligeables. Une étude du Ministère fédérale du travail datée de 1997 rapporte que, dans une même branche, le salaire horaire maximum d'un ouvrier peut dépasser de 97 % le salaire d'autres ouvriers et que celui d'un employé peut presque atteindre le triple du salaire conventionnel minimum de sa catégorie. Les bilans de la négociation collective publiés chaque année par le *WSI Mitteilungen* montrent que de plus en plus de conventions de branche intègrent des clauses d'ouverture (*Öffnungsklauseln*) qui autorisent les entreprises à déroger aux normes communes en matière de salaire, de temps de travail, de versement de primes et d'indemnités d'apprentissage. La décentralisation et les dérogations sont donc bien une réalité des négociations des années 1990 et ces tendances traduisent indéniablement une évolution des rapports de force en faveur des employeurs qui ont su imposer la flexibilité de façon formelle ou informelle (Artus, Sterkel, 1998 ; Völkl, 1998).

Mais il importe de ne pas assombrir exagérément le tableau. Il est à cela deux bonnes raisons. Tout comme en France, les régulations de branche sont loin d'avoir cédé le pas à celle des entreprises. « La négociation collective de branche reste la forme prépondérante de négociation en Allemagne. Il est clair cependant que, en comparaison aux années antérieures, le nombre d'employés couverts aujourd'hui par une convention a diminué et que les conventions

d'entreprise, les négociations avec les comités d'entreprise et les contrats individuels ont tous sensiblement augmenté. La négociation de branche constitue toujours le référentiel principal pour la plupart des négociations décentralisées. Du fait qu'il n'est pas possible de se retirer d'une convention collective de branche sans en payer les frais puisqu'elle reste en vigueur jusqu'à ce qu'elle ait été remplacée par un autre accord et au vu des forts pouvoirs co-décisionnels dont bénéficient par ailleurs les comités d'entreprise, le développement de la décentralisation ne signifie pas nécessairement une perte quelconque de pouvoir des syndicats et des comités d'entreprise » (Bosch, 2002, pp. 24-25) ⁵. La seconde raison qui s'impose pour éviter de verser trop rapidement du côté de la thèse naïve de la décentralisation tient au fait que les transformations récentes participent également d'un processus d'échange entre acteurs des relations professionnelles et ne signifient donc pas nécessairement un déclin fatal des organisations syndicales. Ainsi le développement de la flexibilité du temps de travail ⁶ doit-il s'analyser comme la contrepartie à l'adoption d'une politique générale de réduction du temps ouvré (mise en place des 35 heures dans la métallurgie en octobre 1995). De même l'emploi devient-il un enjeu de concessions réciproques. Dans certaines conventions, des « clauses de difficulté » (*Härteklauseln*) permettent aux entreprises en difficulté économique de payer leurs salariés en deçà du seuil conventionnel ou de reporter le versement de primes (bonus annuels, congés payés...) en échange d'efforts sur l'emploi. On note ainsi une tendance des entreprises à négocier par « paquet » dans le cadre de « pactes d'entreprise pour l'emploi et pour l'amélioration de la productivité » afin de trouver des solutions de type gagnant-gagnant (Bosch, 2002, p. 24)

Dans les deux pays, la décentralisation de la négociation est une réalité, certes complexe, mais bien tangible. Sans grande surprise, le temps de travail est au cœur du processus. En France, en 2000 et 2001, ce thème occupe la première place dans l'ensemble des négociations

⁵ Dans son article, G. Bosch montre également que, en 2001, 70,1 % des employés de l'Allemagne de l'Ouest et 55,4 % de l'Est sont couverts par une convention collective de branche ou d'entreprise. Mais il existe des écarts importants : à l'Ouest, le taux de couverture varie entre 96,4 % dans le secteur minier et l'énergie et 40,7 % dans les services commerciaux. Sont plus couvertes : les grandes entreprises, les anciennes entreprises. Le nombre d'entreprises signataires des conventions collectives de branche a chuté entre 1996 et 1998 de 6,4 % en Allemagne de l'Ouest et de 10,8 % en Allemagne de l'Est. Pour ce qui concerne les conventions dans les entreprises de plus de 20 salariés dans lesquels existe un comité d'entreprise, on note que sur un échantillon de 2 500 entreprises, 87 % sont couvertes par une convention collective en 2000 (89 % à l'Ouest et 81 % à l'Est). Dans 20 % des entreprises, des clauses dérogatoires ont permis de déroger aux accords conclus pour augmenter les horaires de travail, introduire des débrayages temporaires et enfin pour baisser les salaires des nouvelles recrues.

⁶ Pour illustration : en 1995, 45 % des salariés déclaraient effectuer des heures supplémentaires régulières, 32 % travailler régulièrement le samedi, 15 % travailler régulièrement le dimanche, 26 % pratiquer du *flexitime* (corridor...), 18 % être à temps partiel et 81 % subir une autre forme de flexibilité. Tous ces chiffres sont en augmentation par rapport au début des années 1990.

d'entreprise (respectivement 68,4 % et 65,7 %. Il est vrai ce faisant que d'autres thèmes comme l'emploi, le salaire ou la formation professionnelle entrent dans le même temps dans le jeu de la négociation, si bien que les accords RTT purs ne représentent que 8 % en 2001 des accords d'entreprise et les accords ATT-RTT 31,4 %. En Allemagne, le constat est similaire : « l'organisation du temps de travail est aujourd'hui au cœur de la négociation collective entre direction et comités d'entreprise. Pratiquement, toutes les conventions collectives allemandes actuelles prévoient des aménagements du temps de travail sur une année ou même sur de plus longues périodes afin d'adapter le travail aux fluctuations de la demande. Certains accords prévoient des aménagements personnalisés du temps de travail. » (Bosch, 2002, p. 31).

3 Cadres et temps de travail

Quelles sont, justement, les principales caractéristiques du temps de travail des cadres en Allemagne et en France ? Deux séries de considérations vont nous permettre d'avancer sur ce point. Une première situe l'Allemagne et la France dans l'espace européen, une seconde livre quelques données plus précises sur le temps de travail des cadres allemands et français.

3.1 Le temps de travail des cadres allemands et français dans le concert européen

Pour esquisser une comparaison minimale du temps de travail des cadres à un niveau très général, nous retiendrons la définition proposée par la Classification Internationale Type des Professions. A ce titre, peuvent relever de l'intitulé générique de « cadre » les catégories 1 (membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise) et 2 (professions intellectuelles et scientifiques, i.e. les ingénieurs, médecins, professeurs, juristes...). Sur la base de ce découpage certainement contestable à de nombreux égards, les données Eurostat montrent que, en 1997, les cadres représentent 18,4 % du total des salariés de l'Union européenne. Dans le tableau européen, selon Eurostat toujours, les extrêmes sont occupés par le Portugal (9,1 %) et la Grande-Bretagne (29,3 %), la France étant située plutôt vers le bas avec 14,8 %.

L'examen des heures de travail déclarées par les cadres de la catégorie 1 (enquête sur les forces de travail 1998 d'Eurostat) permet de mettre en évidence deux faits stylisés intéressants⁷. Le premier est que, partout en Europe, les cadres travaillent plus que les autres. En

⁷ Ces données Eurostat sont intéressantes pour situer les différents pays les uns par rapport aux autres mais elles n'en souffrent pas moins de limites importantes (Bruyère, Chagny, 2002). Ces données sont produites à partir d'interrogations auprès des individus qui doivent déclarer leur temps moyen habituel de travail par semaine. Cette méthode explique le décalage avec d'autres enquêtes statistiques dans la mesure où les personnes peuvent

1998, la moyenne de l'UE pour les cadres était plus élevée de 3,9 heures pour les hommes et de 3,8 heures pour les femmes, soit des semaines de 43,9 heures contre 40 heures pour les autres salariés hommes et de 41,4 heures contre 37,6 heures côté femmes. Cela s'explique tout d'abord par le fait que, pendant longtemps et encore maintenant, les cadres ont été exclus des politiques de temps de travail. La directive européenne du 23 novembre 1993 sur le temps de travail prévoit ainsi de déroger à certains articles (notamment à ceux relatifs aux repos quotidiens et hebdomadaires, aux temps de pause ou à la durée maximale hebdomadaire de travail) pour les cadres dirigeants. L'exception vaut toujours dans la mesure où la réglementation sur le temps de travail et/ou les heures supplémentaires ne s'applique pas aux cadres soit explicitement, soit parce qu'ils ne sont pas couverts par les conventions collectives (secteur privé au Danemark, cas de certains cadres hors Tarif en Allemagne), soit que la durée du travail ne soit pas réglementée comme en Grande-Bretagne. Mais, hormis sa longueur, il est d'autres caractéristiques propre au temps de travail des cadres en Europe : la croissance de la flexibilité temporelle dans les activités de travail, le travail dans des lieux annexes (domicile, transport, hôtel...), l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication, une plus grande disponibilité... La dernière caractéristique est une faiblesse du temps partiel cadre, y compris dans les pays où le taux de temps partiel est élevé⁸.

Ce constat s'objective lorsque l'on prend connaissance des données relatives au temps de travail en Europe (tableau 1.1.) : en s'en tenant aux définitions fournies par directive européenne, l'on peut dresser un tableau au sein duquel les salariés qui travaillent régulièrement plus que 48 heures par semaine relèvent bien, dans leur majorité, des hautes qualifications.

En dépit de ces traits communs, il n'en demeure pas moins - second fait stylisé intéressant - quelques spécificités sociétales fortes dont témoignent quelques statistiques élémentaires. Par exemple, les cadres travaillent le plus dans des pays comme le Portugal (47,3 heures par semaine), le Royaume-Uni (48,9 h) et la France (46,8 h). Le bas du peloton est constitué par les Pays-Bas (39,6 h), la Suède (41,9 h), l'Autriche (42,1), l'Italie (42,4 h), etc. L'écart maximal atteint plus de 9 heures et il oppose les hommes cadres anglais à leurs homologues néerlandais. Contrairement à ce que l'on pourrait penser intuitivement, il n'existe pas de corrélation entre le taux d'encadrement et l'écart entre temps de travail des cadres et des non

avoir tendance, avec une question ainsi formulée, à sous estimer leur temps de travail effectif (c'est ce que montre, par exemple, le contraste aux données du panel SOEP allemand qui sont la base des graphiques 1.2 – 1.4).

⁸ La seule exception est celle des Pays-Bas avec un temps partiel des femmes cadres de 43 % (*versus* 67 % pour l'emploi féminin salarié) et de 7 % pour les hommes cadres (*versus* 18 % pour l'emploi masculin salarié).

cadres. Cet écart est ainsi le plus important au Danemark, au Portugal, au Royaume-Uni et en France alors que ces différents pays revendiquent des taux d'encadrement fort variables : moyen pour le Danemark et la France, faible pour le Portugal et fort pour le Royaume-Uni. Si l'on restreint la comparaison aux femmes, le résultat est quelque peu différent. L'écart est le plus important en Suède, en Italie et en Grèce, soit autant de configurations nationales où le taux d'encadrement est moyen (Grèce, Suède) ou faible (Italie).

Tableau 1.1- **Salariés des secteurs des services travaillant habituellement plus de 48 heures par semaine, par niveau de formation (1999)**

	Faible niveau de formation (ISCED 1+2)	Moyen (ISCED 3+4)	Elevé (ISCED 5+6)
Austria	2.6	3.2	7.9
Belgium	4.3	3.6	7.3
Denmark	2.2	4.7	6.2
Germany	4.2	4.5	9.4
West	4.3	4.9	11.2
East	3.5	3.0	4.4
Spain	7.7	5.3	4.1
Finland	5.4	4.0	5.6
France	6.9	7.7	12.3
Greece	12.8	7.9	5.0
Ireland	n.a.	n.a.	n.a.
Italy	5.2	2.7	5.4
Luxembourg	2.7	3.5	7.5
Netherlands	1.3	0.6	1.0
Portugal	7.7	6.0	3.5
Sweden	1.4	1.5	3.2
UK	7.2	10.9	20.2

Source: European Labour Force Survey, special tabulation Institut Arbeit und Technik

3.2 Zoom sur l'Allemagne et la France

En France, et bien plus qu'ailleurs nous le savons, le groupe « cadre » s'est constitué, entre autres stratégies de différenciation, grâce à l'invention d'un rapport spécifique au temps (élastique, non calculable, poreux...), rapport qui lui a permis d'accentuer sa distinction à l'égard des autres groupes sociaux présents dans les entreprises. En Allemagne, où le statut de « cadre » n'existe pas, le rapport au temps est davantage normé même si les ingénieurs travaillent plus longtemps que la moyenne des autres salariés. « Le travail qui découle de l'action par projets et les heures supplémentaires qui y sont liées sont des caractéristiques fortes du travail des ingénieurs » (Gerd, 1989, p. 182). Il n'empêche. Les conventions collectives intègrent explicitement des normes horaires qui s'appliquent aux ingénieurs comme aux

autres salariés et, jusqu'à peu encore, il n'était que les ingénieurs de haut niveau pour échapper à la règle. Chez Siemens par exemple, pendant longtemps seuls les ingénieurs qui appartenaient au *staff* de direction, et rémunérés au delà de 50 000 DM par mois, ne décomptaient pas leurs heures. Pour les autres, comme nous l'indiquait un des responsables des ressources humaines du groupe, « les gens inscrivent leurs heures de travail. Les cartes sur lesquelles les temps de travail sont inscrits restent systématiquement chez les salariés. Nous ne vérifions pas ces cartes, ils nous communiquent simplement les résultats qui sont les leurs en fin de mois ». En d'autres termes, la frontière symbolique qui, en France, oppose forfaitaires et non forfaitaires ne segmente pas aussi fortement, et surtout de la même manière, les entreprises allemandes

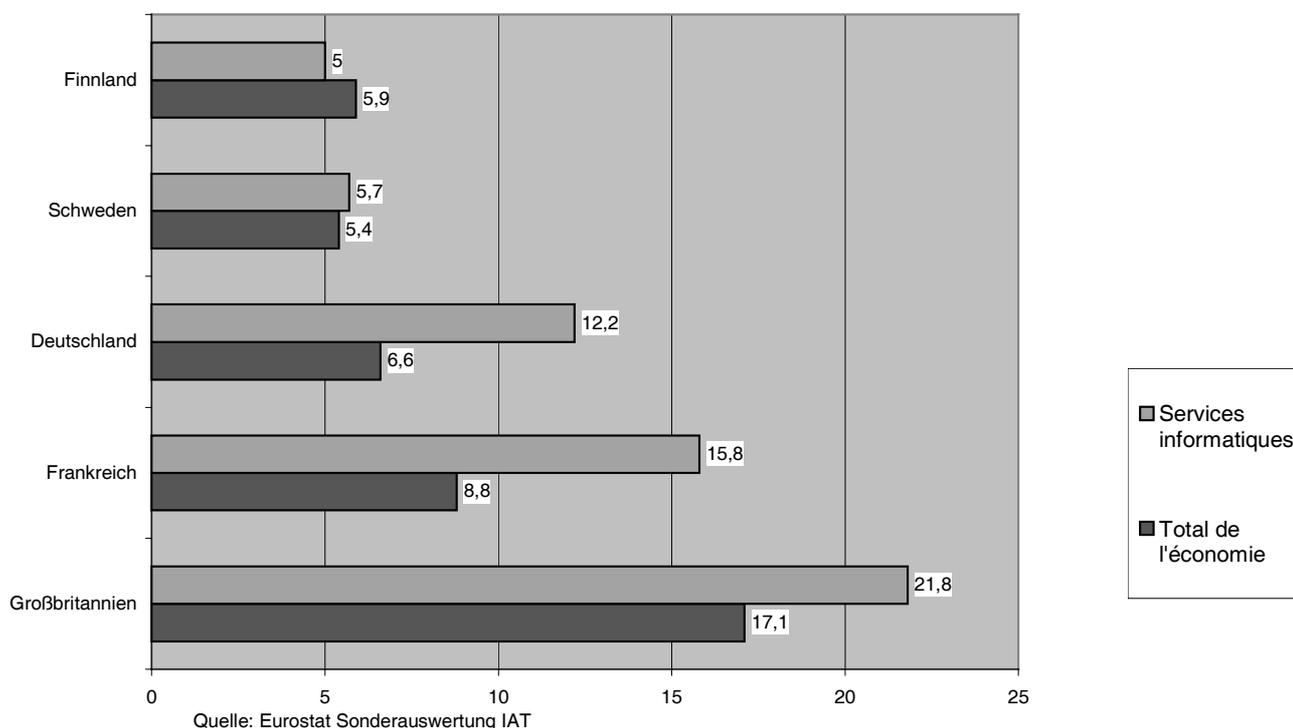
Mais les temps changent. L'extension des outils et des pratiques de flexibilité du travail au sein des différentes couches du salariat n'est pas sans faire évoluer le rapport entre statut et temps que nous venons de pointer. En France, comme nous l'avons vu précédemment, le temps de travail des ingénieurs et cadres demeure largement supérieur et beaucoup plus flexible comparé à celui des professions intermédiaires, des employés et des ouvriers. Pourtant l'effet de distinction joue de moins en moins. Depuis plusieurs années, la conséquence en est l'émergence de tensions relatives au temps de travail des cadres. En Allemagne où traditionnellement seuls les dirigeants de haut niveau échappent au décompte, un mouvement inverse prend forme : des dispositifs de gestion inédits tendent à introduire une « flexibilité à la française » qui étend à de nouvelles populations de cadres et ingénieurs le modèle d'un temps de travail hors normes ⁹.

Soit, pour illustration, le cas des « salariés hautement qualifiés des entreprises informatiques », catégorie à vrai dire relativement hétérogène puisqu'elle rassemble programmeurs, ingénieurs informaticiens et spécialistes de gros systèmes (soit environ 300 000 personnes à la fin des années 1980). Dans la recherche qu'elle a consacrée à cet ensemble de « jeunes, hautement qualifiés, individualistes et motivés », G. Trautwein-Kalms (1993) montre que la durée du travail dépasse la plupart du temps les 40 heures par semaine dans les entreprises informatiques (pour une norme conventionnelle de 38 heures au moment de l'enquête) et les 50 heures dans les entreprises sans *Betriebsrat*. Le temps de travail est par ailleurs éminemment flexible. Peu contrôlées et effectuées sans contreparties, les heures supplémentaires sont

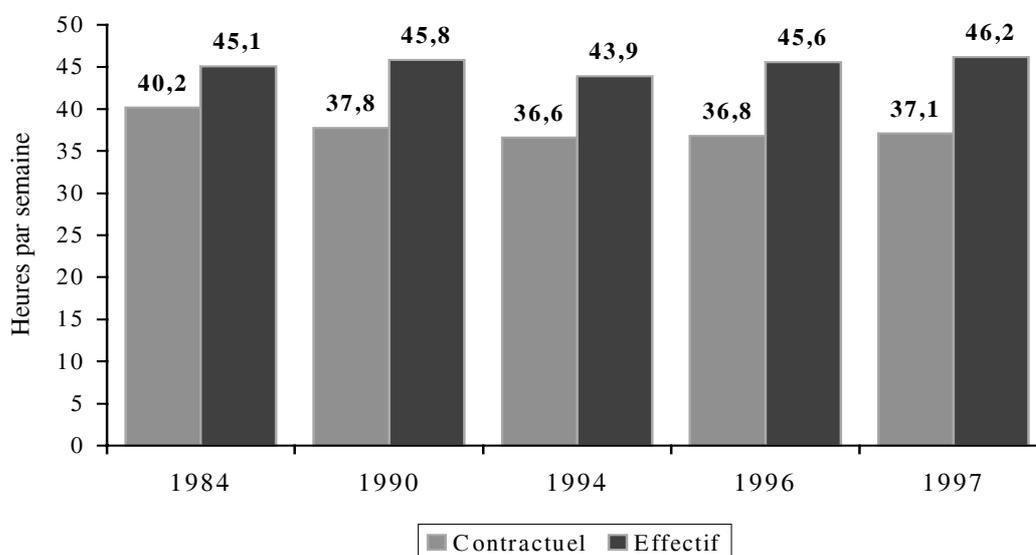
⁹ Dans l'« enquête salaires » que mène chaque année le *Verein der Deutschen Ingenieure*, les ingénieurs interrogés indiquent un temps de travail hebdomadaire moyen de 46,4 heures. 3 154 personnes parmi les 6 283 ayant répondu au questionnaire ajoutent à ce temps ouvré dans l'entreprise un temps de travail à la maison de 4,1 heures par semaine (Evers, Hillmer, 1998).

ainsi monnaie courante dans des entreprises où le droit du travail reste bien souvent une abstraction. Peu de différence, en somme, avec la situation de nombreux ingénieurs français... Plus généralement, et à l'instar de ce que l'on peut observer dans les SSII (graphique 1.1), en Allemagne comme en France, les salariés les plus qualifiés cumulent durée élevée de travail et absence de comptabilité rigoureuse des heures effectuées. C'est ce que montrent les graphiques qui suivent, qui empruntent au travail de l'une de nos collègues (Wagner 2000).

Graphique 1.1 - Part des salariés déclarant des semaines de travail de plus de 48 heures dans le secteur des services informatiques en comparaison du total de l'économie (1999, en %)

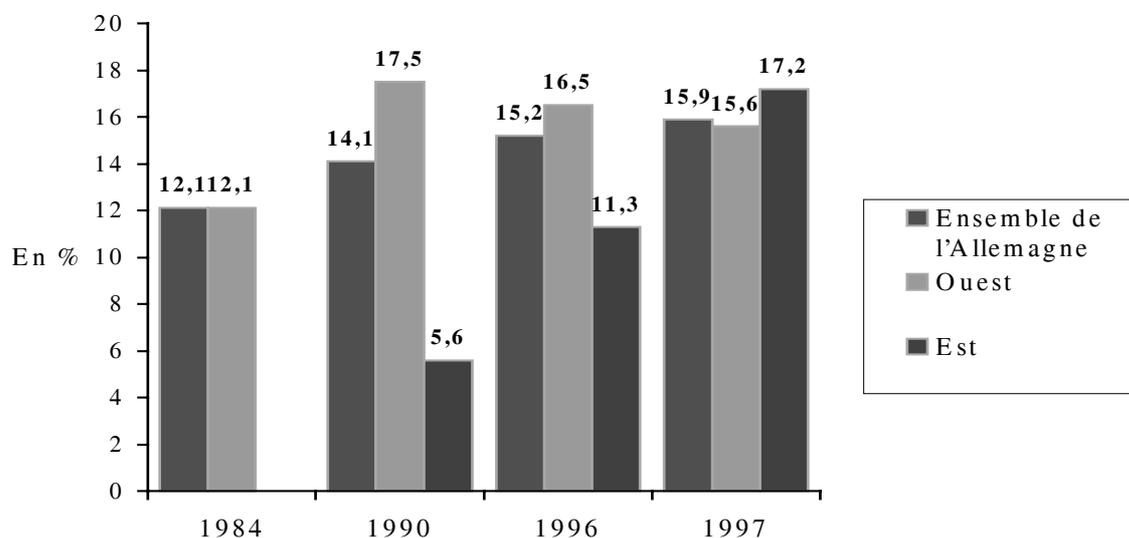


Graphique 1.2. - **Comparaison entre durée contractuelle et temps de travail effectif pour les salariés allemands hautement qualifiés**



Source : SOEP

Graphique 1.3. – **Part des salariés hautement qualifiés sans durée de travail fixée contractuellement (rapportée à l'ensemble des cols blancs hautement qualifiés)**



Source : SOEP

Dans le *Frankfurter Allgemeine Zeitung* du 20 août 2001, le bilan proposé sur l'évolution récente des formes de décompte du temps de travail abonde en ce sens : « il semble que la porte soit ouverte à l'introduction du temps de travail sans contrôle, basé sur la confiance donnée au salarié (*Vertrauensarbeitszeiten*). Selon les évaluations des experts, 10 % seulement des entreprises qui mettent en œuvre des formes flexibles d'organisation du temps de

travail utilisent cette méthode. A. Hoff, consultant en matière de temps de travail est cependant convaincu : « dans les entreprises allemandes, on pense de moins en moins en temps de travail et de plus en plus en résultat ». Cela suppose que les salariés sont responsables de la répartition de leur travail dans le temps et la fixent en fonction de leur estimation des tâches à effectuer. Cela a pour conséquence la diminution de l'importance des techniques d'enregistrement du temps de travail et de l'influence des syndicats dans ce domaine ».

En France, deux caractéristiques majeures méritent d'être évoquées pour rendre raison du travail des cadres : la plus grande autonomie de gestion de leur temps d'une part, la longueur du temps de travaillé d'autre part.

Premier constat donc : Les cadres bénéficient d'une plus grande autonomie de gestion de leur temps de travail : ils disposent de plus de liberté pour fixer leurs horaires, les contrôles sont moins contraignants pour eux et, au final, ils ne comptent pas vraiment leur temps de travail (Bouffartigue, Bocchino, 1998). En 1998, 75 % des cadres du public ne subissaient ainsi aucun contrôle sur leurs horaires de travail. 84,1 % des cadres du privé étaient dans le même cas contre 53,7 % pour l'ensemble des salariés. Les horaires des cadres sont également plus variables que ceux des autres salariés. Selon l'enquête « Conditions de travail », en 1998, 20 % des cadres n'ont pas d'horaire hebdomadaire habituel contre 14 % en 1983. La variabilité accrue des horaires concerne certes tous les salariés mais plus fréquemment les cadres. En 1998 toujours, 6,1 % des cadres d'entreprises déclarent qu'ils ne peuvent pas interrompre leur travail en dehors des pauses prévues contre 54,6 % des cadres du public et 32,2 % de l'ensemble des salariés. A la même date, 34,7 % des cadres du public bénéficient de pauses officielles dans l'organisation de leur travail contre 5,2 % des cadres d'entreprise et 21,4 % pour l'ensemble des salariés. Contrepartie, enfin, des privilèges qui sont les leurs ? L'on constate en tous les cas que plus les cadres disposent d'autonomie dans la gestion de leurs horaires, plus leur temps de travail est élevé.

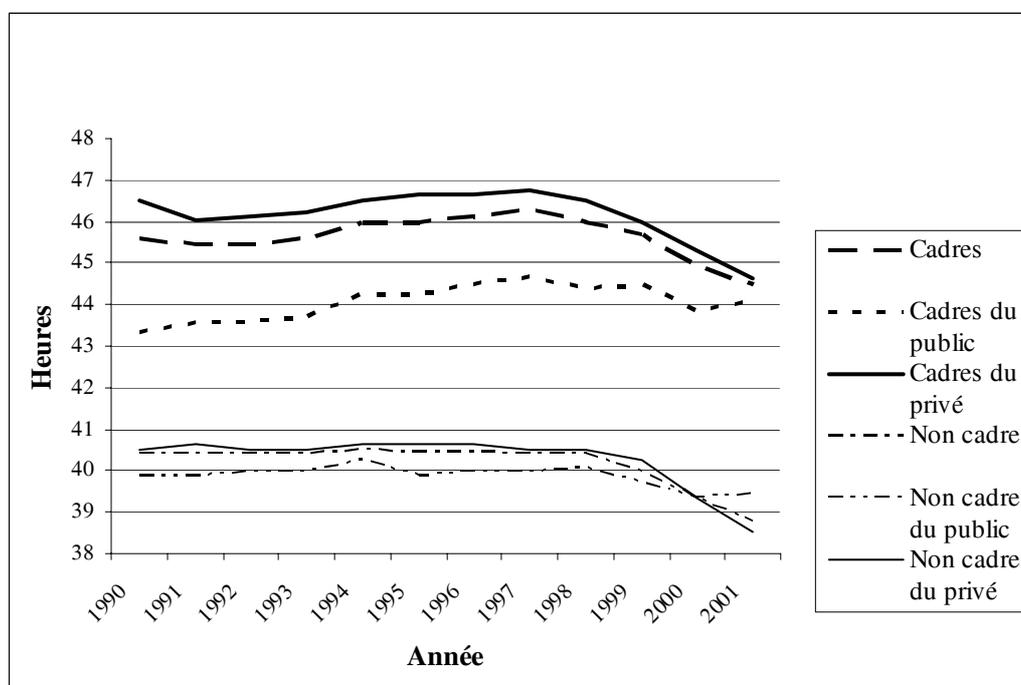
Les cadres, second trait caractéristique, restent davantage investis dans le travail. Ils sont d'abord moins nombreux à être à temps partiel (8 % en 2001) que les non cadres (15 %). Ensuite, les cadres à temps plein travaillent en moyenne 44,5 heures par semaine, soit 6 heures de plus que les autres salariés à temps plein (tableau 1.2).

Tableau 1.2 – Le temps de travail hebdomadaire effectif des salariés français à temps plein (hors enseignants et services aux particuliers) en mars 2001

	Hommes	Femmes	Ensemble
<i>Cadres</i>			
Public	45,3 heures	42,1	44,1
Privé	45,4	42,5	44,6
<i>Non cadres</i>			
Public	40,5	38,5	39,4
Privé	39,0	37,5	38,5

Source : enquête emploi

Graphique 1.4. – Evolution du temps de travail hebdomadaire effectif des cadres et des non cadres français (1990-2001)

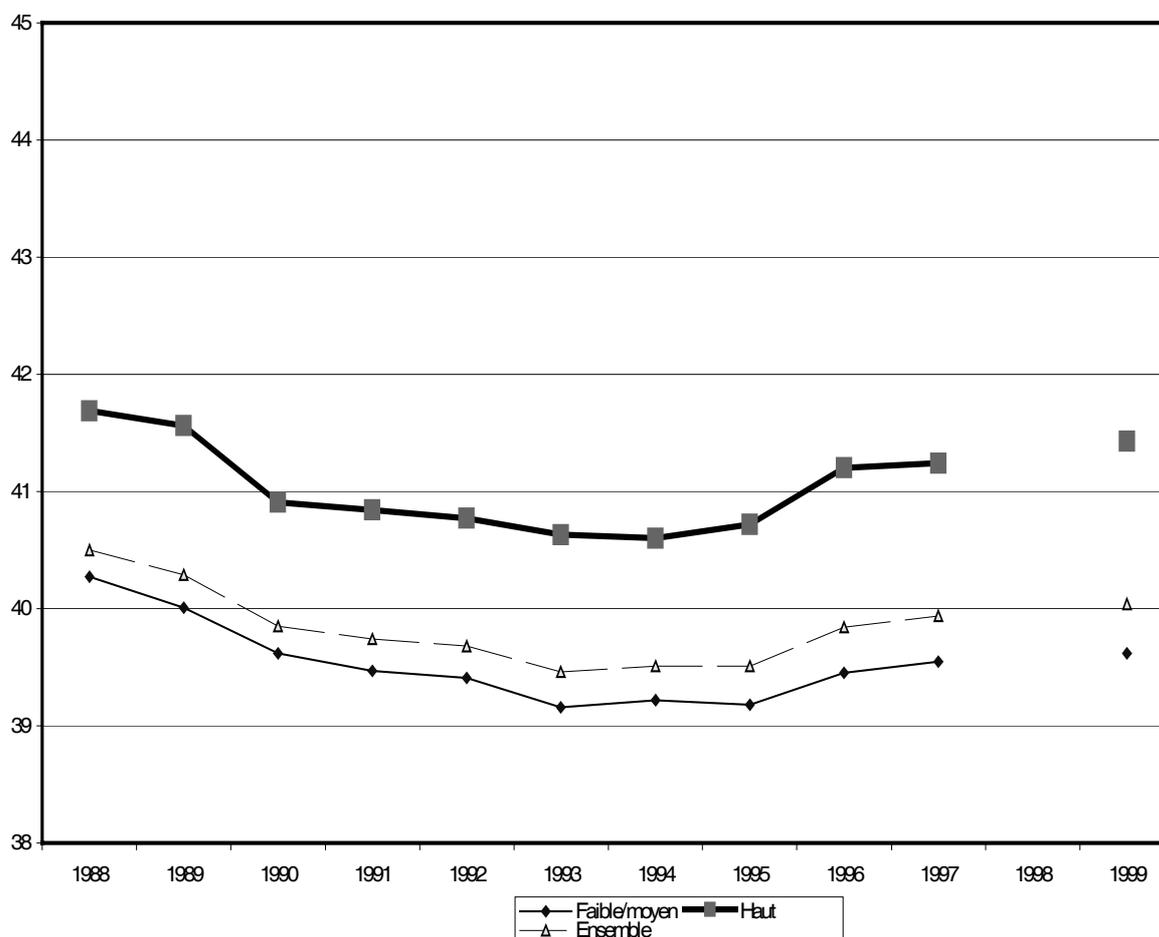


Source : Enquête-Emploi

Pour ceux dont le volume de travail atteint des extrêmes, comme les cadres de direction, les horaires « sont proches de ceux de ceux des chefs d'entreprise, et plus généralement des indépendants : semaine de 50 heures, plus grande fréquence du travail le week-end (particulièrement le dimanche), plus grande porosité entre sphère privée et sphère professionnelle (la moitié d'entre eux déclarent travailler à domicile). Une fonction commerciale entraîne égale-

ment une durée hebdomadaire élevée » (Fermanian, 1999, p. 1)¹⁰. Pour être précis, il faut ajouter que, sur moyen terme, le temps des cadres a subi des fluctuations : après une légère baisse lors du passage aux 39 heures, la durée travaillée par les cadres a crû pour atteindre son acmé à l'occasion de la reprise économique (plus de 45 heures en moyenne à la fin des années 1980). La durée du travail a ensuite diminué et s'est stabilisée au cours des années 1990 avant de décliner à nouveau, surtout au sein des grandes entreprises, avec la mise en place des 35 heures. Une analyse sommaire des données de ces dernières années montre par ailleurs que le clivage hommes/femmes demeure fort tandis que les oppositions public/privé ont eu tendance à s'atténuer (pour des raisons qui tiennent au champ d'application des lois Aubry) (graphique 1.4).

Graphique 1.5 - Evolution du temps de travail hebdomadaire des salariés allemands par niveau de qualification (1988-1999)

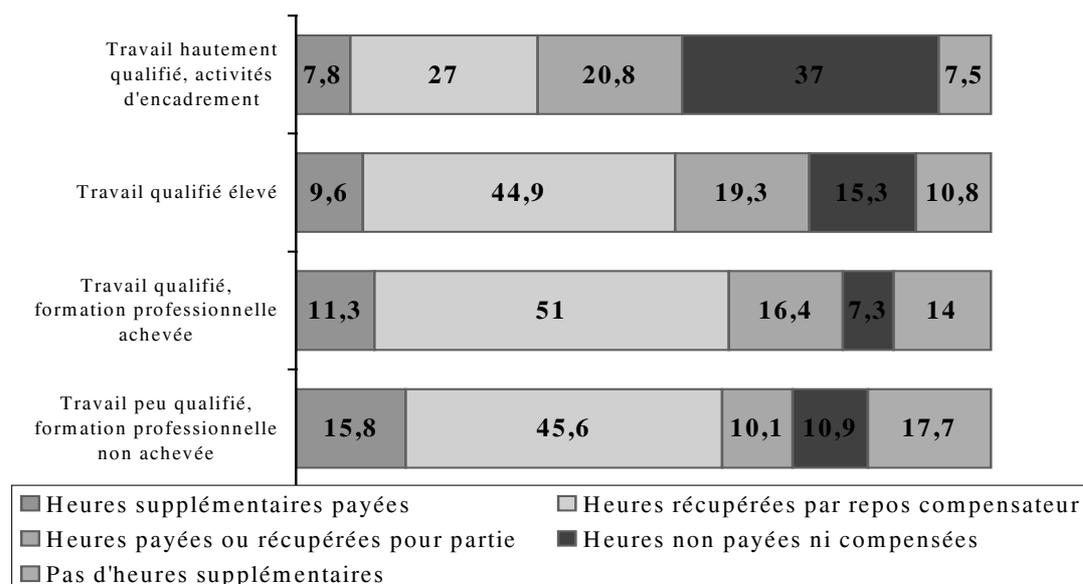


Source : Eurostat

¹⁰ Au cours de ces dernières années, l'amplitude de la journée de travail des cadres du privé à temps complet s'est accrue : en 1998, la moitié d'entre eux restaient dans leur milieu professionnel plus de 10 heures par jour (+ 9 % depuis 1984), contre un peu plus d'un cinquième des autres salariés (+ 4 % depuis 1984).

En Allemagne, les tendances sont également intéressantes à considérer de ce point de vue : sous l'écart entre temps de travail par qualification a plutôt tendance à s'accroître (graphique 1.5), ainsi que les formes de compensation pour les heures supplémentaires sont bien différentes selon catégorie de salarié (graphique 1.6).

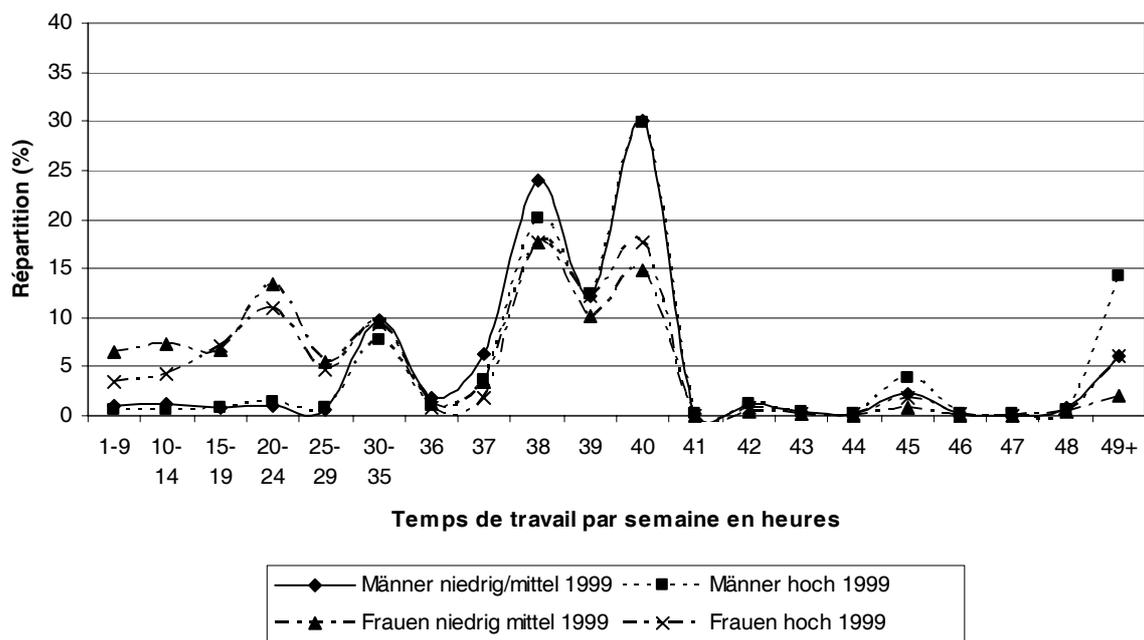
Graphique 1.6. – Compensation des heures supplémentaires par niveau de qualification (cols blancs à temps plein et avec un temps de travail défini contractuellement, Allemagne, 1996)



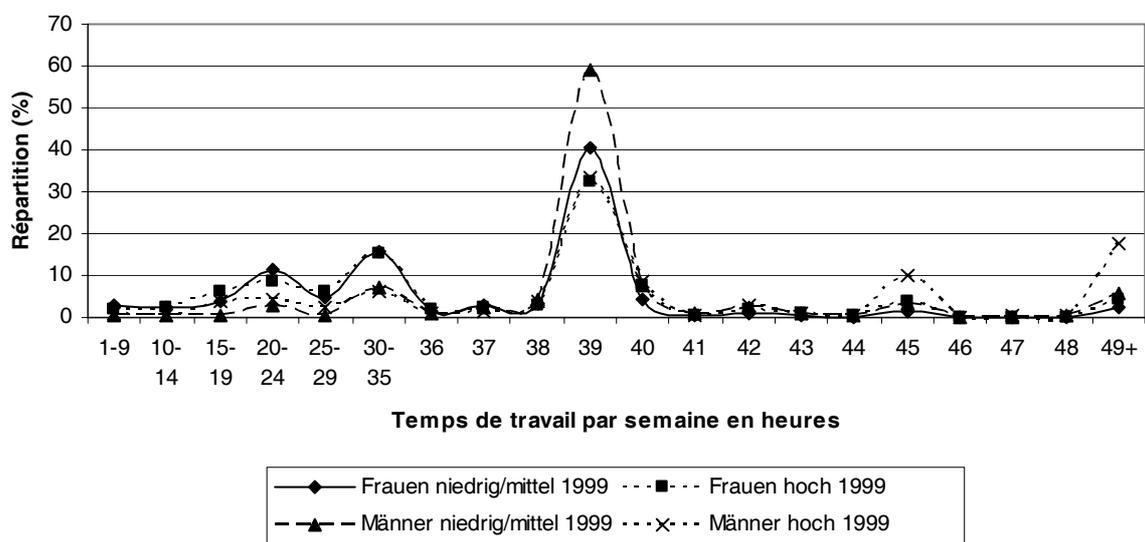
Source : SOEP 1996

Mais, pour comparer réellement cette dynamique avec celle qui prévaut en France, il convient de considérer les effets de structure induits par le temps partiel. Comme le révèlent les graphiques 1.6 et 1.7, dans les deux pays, ces effets induits ne sont pas similaires.

Graphique 1.7 - Répartition du temps de travail par niveau de qualification et par genre - Allemagne



Graphique 1.8 - Répartition du temps de travail par niveau de qualification et par genre - France



Source : Eurostat

CHAPITRE 2 – CADRES DE LA FLEXIBILITE ET FLEXIBILITE DES CADRES

1 Un temps aussi flexible que le statut? Le cas du secteur des services informatiques

1.1 Frontières et dynamique des deux espaces comparés

Dans le secteur des services informatiques, la première difficulté que pose, à nouveau, la comparaison Allemagne-France est celle des champs pertinents qu'il convient de découper pour donner sens au travail que nous souhaitons effectuer. En Allemagne, d'une source statistique à l'autre, les évaluations sont fort variables : le *Bundesinstitut für Berufsbildung* estime par exemple que, en 1999, plus de 1,7 million de personnes travaillaient dans le secteur de la technologie de l'information tandis que l'Office fédéral de la statistique allemande recensait, un an plus tôt, 268 000 individus ! En France, les incertitudes sont d'une nature similaire. En 1996, l'INSEE décomptait 20 000 entreprises, employant 183 000 personnes dans le secteur des services informatiques *lato sensu*. Mais dès que l'on s'en tient à une définition plus restrictive, comme celle des Sociétés de Services en Ingénierie Informatique, le nombre d'entreprises concernées tombe à 3 000 ! Dans les deux pays, les raisons de telles variations tiennent avant tout à l'existence de frontières extrêmement poreuses qui rendent difficiles, pour ne pas dire impossible, toute opération de clôture et, *a fortiori*, de mise en « comparabilité ». Pour cette raison, et en vertu du type d'interrogation qui est le nôtre, nous avons choisi d'opter pour une double stratégie : i) circonscrire de façon pragmatique - à l'aide des différentes sources statistiques disponibles (celles de la *Statistisches Bundesamt* en Allemagne (NACE 72), celles de l'INSEE en France...) - la morphologie de l'industrie qui retient notre attention, ii) focaliser ensuite notre analyse des régulations sur les secteurs conventionnels stricto sensu : à savoir, en Allemagne, celui qui est couvert par Bitkom (Technologies de l'information, nouveaux médias et télécommunications) et, en France, par Syntec (Services informatiques aux entreprises, études et conseils et activités diverses comme les foires et salons). Côté allemand, l'espace conventionnel considéré concerne aujourd'hui 700 000 salariés pour environ 75 000 entreprises. Le chiffre est de 500 000 en France pour environ 35 000 entreprises. La différence entre les deux pays s'explique pour partie par le fait que, en France, une autre organisation patronale que Syntec prend en charge les petites entreprises de moins de dix salariés.

Pour ces diverses raisons, les frontières des deux espaces conventionnels dont Bitkom et Syntec ont la charge n'ont rien de strictement communs mais le cœur des activités est en fait similaire, si bien que les thèmes et objets en jeu dans les processus de régulation sont bien comparables. Côté allemand, les segments constitutifs de l'espace conventionnel qui nous intéresse sont les suivants : *hardware consultancy, software consultancy and supply, data processing, data base activities, maintenance and repair of office, accounting and computer machinery, other computer and related activities*. En France, la liste des activités qui constituent l'essentiel des services informatiques est fort proche : études et conseils, progiciel, ingénierie de système, intégration de système, assistance technique, services et réseaux à valeur ajoutée, infogérance, maintenance et formation. Il faut ajouter qu'en dans les deux pays, la conjoncture a été similaire. On a d'abord assisté à une forte croissance du chiffre d'affaires et des personnes employées à la fin des années 1990. A titre d'illustration, en Allemagne, le nombre de salariés employés passent de 388 000 personnes en 1995 à 536 000 en 1998 (dans le seul segment *Software and consultancy and supply*, le chiffre a doublé pour atteindre 147 000 personnes). En France, sur la même période, les chiffres des salariés employés par les seules SSII passent de 113 000 à 173 000. L'éclatement de la bulle Internet a eu ensuite, dans les deux pays, les conséquences directes que l'on connaît : stratégies de recentrage sur le cœur de métier, chute des cours boursiers, forte dégrèvement de la valeur des éditeurs de logiciels, moindre tension sur le marché du travail des informaticiens... Notons d'emblée, pour notre propos comparatif, l'importance de cet effet de conjoncture : les enquêtes allemandes ont été réalisées dans une période de transition, avant que ne se fassent pleinement sentir les impacts de la dépression ; en France, les investigations ont été menées au moment précis de retournement de conjoncture. C'est donc avec à l'esprit ce type de considération qu'il convient d'apprécier les monographies que nous avons réalisées dans les deux pays.

Il est délicat d'apprécier en toutes connaissances de cause les différences de morphologie organisationnelle des secteurs des deux pays. En Allemagne, l'ensemble du secteur est dominé, du point de vue strictement numérique, par des entreprises de petites taille (surtout pour les activités de *hardware consultancy, de data processing...*), si bien que, à la fin des années 1990, la taille moyenne est de sept employés par unités productives couvertes par le recensement du *Statistisches Bundesamt*. Mais aux côtés de myriades de micro-entreprises coexistent des grandes structures comme Debis-Systemhaus (20 000 salariés), IBM (10 000 salariés en Allemagne), SBS, CSC Ploenzke, Sap, Oracle, Baan... Ici encore, le constat vaut pour la France. Si les données dont nous disposons ne nous permettent pas de calculer une taille moyenne, il apparaît clairement en revanche que quelques grosses entreprises dominent

aussi le champs ¹¹. Comme on peut le constater, dans la liste qui suit (entreprises françaises les plus importantes dans le secteur des relations de service), l'on retrouve des noms précédemment cités : Cap Gemini & Ernst and Young, Atos origin, Sema, GFI Informatique, CSC, Unilog, Sopra, Ares, Steria, EDS, Oracle, Sap, etc. En dépit de ces recouvrements partiels, nous n'avons jamais constaté, lors de nos interrogations sur les dynamiques de régulation au niveau des branches, d'interférence liées aux stratégies inter-nationales de ces grandes entreprises.

Dernier point important : le type de main-d'œuvre mobilisé. Dans les deux pays, le profil dominant est le même. Il s'agit, en l'occurrence, d'hommes (les 2/3 en Allemagne, 70 % en France), relativement jeunes (34 % de moins de 30 ans en France), diplômés (43 % des salariés allemands sont titulaires d'un diplôme d'une école polytechnique ou d'une université ; plus de la moitié en France ont bénéficié d'un cursus de type grande école ou peuvent revendiquer un diplôme scientifique supérieur à la licence), titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée (91 % dans le cas allemand ; moins de 2 % d'intérimaires et de CDD en France) et plus à même enfin de créer leur propre entreprise. S'il est une différence dans la production des qualification, elle tient – on ne s'en étonnera pas – à l'apprentissage qui est une réalité en Allemagne et qui est, en revanche, inexistant en France. Dans le secteur qui nous intéresse, l'effort allemand est relativement récent. Ce n'est qu'en 1997 que, dans le cadre du système dual, les acteurs des relations professionnelles, les chambres de commerce, soutenu par le *Bundesinstitut für Berufsbildung*, ont reconnu les filières de formation suivantes : IT-Systemelektroniker/in, Fachinformatiker/in, IT-Systemkauffrau/mann, Informationskaufmann/frau. En 2003, le nombre de places d'apprentissages promises par les employeurs allemands, grâce de surcroît à la dynamique du Pacte pour l'emploi, est de 60 000. En dépit de cette irréductible différence sociétale, nous sommes typiquement en présence, dans les deux pays, de secteurs qui mobilisent avant tout des salariés dotés de hautes qualifications et qui satisfont largement au critère que nous avons retenu pour notre comparaison : celui de l'autonomie dans le travail.

¹¹ En 2001, le segment de Syntec qui prend en charge les services informatiques *stricto sensu* revendiquait plus de 374 adhérents qui représenteraient à eux seuls plus de trois-quart en chiffres d'affaires et en effectifs des entreprises du secteur.

1.2 Dynamiques comparées des régulations et des négociations sur le temps de travail

Qu'en est-il maintenant des acteurs et des modes de régulations ? Ici aussi, et en dépit d'oppositions attendues (législation, façons de négocier...) les traits communs abondent. Le premier tient à la faible syndicalisation des salariés allemands et français dans des secteurs où la négociation des conditions de travail (salaire, promotion...) s'opère avant tout sur une base inter-individuelle. Plus encore, en France comme en Allemagne, les organisations syndicales présentes sont en situation de concurrence. En France, cela n'étonnera guère. En Allemagne, cela est déjà plus inhabituel. Mais cela s'explique assez bien par les turbulences et recompositions d'un syndicalisme dont la dernière étape d'importance est la constitution du syndicat des services « ver.di ». Toujours est-il que, même après la grande fusion qui a donné lieu à la naissance du géant ver.di, l'on peut observer, au sein même des entreprises, des fédérations se concurrencer les unes les autres pour mobiliser une main-d'œuvre qui s'est avérée bien rétive à l'action organisée (comme chez IBM où il y a une concurrence entre ver.di et IG Metall). Côté employeurs, nous avons déjà évoqué l'importance du Syntec en France. Cette organisation a été créée en 1991 (date de l'acquisition d'un régime d'autonomie juridique et financière), elle regroupe quatre syndicats professionnels et elle couvre environ les ¾ du secteur concerné (800 entreprises environ). Comme nous le montrons dans le chapitre sur les SSII françaises, cette organisation est pilotée par des responsables des plus grandes entreprises du secteur. Côté allemand, l'équivalent du Syntec est difficile à cerner avec précision dans la mesure où il est plusieurs prétendants à cette fonction. Le premier est né en mai 1999 : il s'agit du *Spitzenverband der Deutschen Software- Industrie* qui rassemble plus de 1 000 entreprises adhérentes et quatre grandes fédérations professionnelles. Le second est le Bitkom (*Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien*, créé également en 1999), organisation qui représente aujourd'hui les intérêts de quelques 1 250 entreprises, dont les leaders du secteur. La relative jeunesse de ces deux organisations est telle qu'on ne peut encore lui imputer une tradition en matière de négociation. Aussi, du point de vue du temps de travail, les normes de branche les plus récentes ont-elles été discutées par d'autres organisations comme *Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie* ou, au niveau des grands groupes, par les représentants de Debis, Deutsche Telekom ou encore Infineon.

C'est sur fond donc d'individualisme et de fragmentation organisationnelle que les deux pays donnent à voir des réalités conventionnelles qui échappent en grande partie aux stéréotypes nationaux habituels. Côté allemand, cela se traduit par une couverture conventionnelle extrêmement hétérogène puisque certains salariés du secteur sont couverts par des conventions

collectives de branche comme celle de la métallurgie (*Flächentarifvertrag*), d'autre par des accords complémentaires ou dérogatoires au niveau des entreprises (*Ergänzungstarifvertrag*), d'autres encore par des conventions d'entreprise sans existence d'un accord de branche (*Haustarifvertrag*). En outre, comme dans la grande majorité des branches en Allemagne, il y a une diversité d'accords d'établissement entre *Betriebsrat* et direction sur la base de ces accords collectifs (*Betriebsvereinbarungen*). Faut-il ajouter que les référents sectoriels peuvent largement se superposer puisque certains salariés qui, de fait, travaillent dans un établissement ou un métier spécialisé dans la production de services informatiques peuvent émarger à la convention collective de leur entreprise-mère qui peut être la métallurgie ou la chimie/énergie ? L'histoire de chaque entreprise – certaines sont issues de l'énergie, d'autres des mines, d'autres de la sidérurgie... - explique également l'existence d'un tel patchwork syndical. En France, en revanche, la couverture est un peu plus homogène, même si les frontières sont aussi poreuses : ainsi un salarié de SSII peut-il travailler en délégation pendant plusieurs mois, voire plusieurs années, dans une agence bancaire. Mais, étant délégué par une SSII, c'est du secteur conventionnel de cette dernière qu'il dépendra alors même que tous les autres employés qu'il côtoie au quotidien bénéficieront de la couverture de la banque.

Dernier point important à souligner : les régulations actuellement en vigueur en matière de temps de travail. En Allemagne, les règles générales sont celles qui prévalent dans le secteur de la métallurgie. Il est cependant quelques accords spécifiques au secteur des services informatiques qui ont été négociés au cas par cas dans le cadre de *Haustarifverträge*. Il en va ainsi, par exemple, de l'accord entre *debis Systemhaus AG* et *IG Metall* (1998) qui met en place un système de modulation du temps de travail permettant des horaires hebdomadaires variant entre 35 et 40 heures (avec des possibilités d'allongement négociées au delà de cette limite) et qui associe les modalités concrètes d'application de ce système à une série de paramètres comme la fonction ou l'âge des salariés. Cet accord intègre également toute une série de règles relatives à la détermination du salaire (variable) et oblige, fait nouveau, les responsables à organiser chaque année un entretien avec leurs subordonnées afin d'établir les objectifs de travail, les cadres de leurs temps de travail, leur formation... Dans un esprit similaire, en 2000, des négociations ont pris corps à *Infineon* de manière à permettre aux salariés à temps plein... d'augmenter leur temps de travail de 35 à 40 heures, proposition qui a rencontré un large succès parmi les employés. L'objectif de la négociation était par ailleurs d'introduire une « flexibilité » concomitante du salaire (80 % fixe et 20 % de part variable).

En France, la dynamique s'est révélée toute autre, en raison notamment de l'effet des lois Aubry. Dans le chapitre quatre du rapport français, il est rendu compte dans le détail des

débats, conflits et négociations qui ont scandé le passage aux 35 heures. D'un mot, notons simplement que, après moult rebondissements, l'accord Syntec fixe la durée de travail annuelle maximum à 1600 heures pour les ETAM et les cadres soumis à la réduction du temps de travail sous la forme horaire (« modalités standard »), à 217 jours pour les ingénieurs et cadres dont le temps de travail est apprécié en jours (« réalisation de mission » et « autonomie complète »). L'accord prévoit également la possibilité pour tous de pouvoir travailler un nombre d'heures hebdomadaires supérieur en contrepartie de jours supplémentaires de récupération (heures reportées) dans la limite de 12 jours par an. Dans tous les cas, les prescriptions du code du travail restent valables pour le temps maximum de travail journalier et hebdomadaire. L'accord conditionne par ailleurs les statuts « réalisation de mission » à des augmentations de salaires mini par catégorie et impose que les salaires mensuels soient au moins égal à 92 % du mini conventionnel lorsqu'un 13^{ème} mois est prévu (ce qui n'était pas le cas dans de nombreuses entreprises de la branche). L'accord prévoit ensuite, pour la branche professionnelle, la création d'une structure de gestion paritaire du compte épargne temps garantissant les salariés contre les défaillances possibles de leur entreprise (en raison du fait que la branche comporte de très petites entreprises) L'accord prévoit enfin que les modalités d'application passent obligatoirement par un accord d'entreprise dans les entreprises ayant des représentants syndicaux ou des instances élues. L'application directe est possible au niveau des entreprises sans représentants. De fait, comme nous avons pu le tester de façon empirique, l'accord Syntec s'est décliné de façon fort variable d'une entreprise à l'autre et selon des logiques qui oscillent entre la compression des coûts et l'opportunité offerte de reconsidérer, de façon offensive, l'organisation du travail.

1.3 Les temps de travail des salariés hautement qualifiés : approches micros

Les investigations locales que, dans les deux pays, nous avons réalisées confirment les premiers constats précédents, à savoir un décalage entre des réalités sectorielles typées et les stéréotypes nationaux habituellement utilisés pour opposer l'Allemagne à la France. Cinq entreprises (trois allemandes et deux françaises) ont fait l'objet d'investigation par nos deux équipes. Hormis les facteurs de contingence dont on ne dissimulera pas l'importance pour l'accès au terrain, l'option retenue a consisté à insérer dans chaque échantillon national une (relativement) grande entreprise et une « start-up ».

Tableau 2.1 – Tableau synoptique des entreprises de service informatique enquêtées en Allemagne et en France

Entreprise Personnes rencontrées	Activités dominantes	Salariés	Organisation du travail	Normes relatives au temps de travail
<i>Comptel</i> (Allemagne) Le résident du conseil d'entreprise, directeur des ressources humaines, deux directeurs de projets, un ingénieur	Processing orders, network administration, network controlling, call centre organisation	300 salariés, établissement d'une grande entreprise de 20 000 salariés. Majorité d'hommes.	Travail par projet, recours à des étudiants, quelques femmes à temps partiel	Non couvert par accords collectifs ; 40 heures (<i>Betriebsvereinbarung</i>), annualisation du temps, banque du temps de +/- 40 heures, introduction d'une compte épargne temps (durée de 5 ans) en 1999. Les horaires de travail possibles s'échelonnent entre 6 h et 20 h du lundi au vendredi ; gestion des heures supplémentaires selon le <i>Betriebsverfassungsgesetz</i>
<i>Globe</i> (Allemagne) Le résident du comité général d'entreprise, président du comité d'entreprise de l'établissement, un cadre, un ingénieur responsable d'une équipe de 40 personnes, un responsables des ressources humaines et deux ingénieurs.	Développement, délégation en clientèle	520 salariés, établissement d'une entreprise de 12 000 salariés. 25 % de femmes	Travail en délégation et travail par projet	Convention d'entreprise ; 38 heures, temps de travail annualisé, 8 % de temps partiel. Les horaires de travail possibles s'échelonnent entre 6 h et 20 h du lundi au vendredi
<i>Network</i> (Allemagne) Un propriétaire de l'entreprise, un ingénieur en délégation en clientèle, un jeune salarié à peine sorti d'apprentissage.	« Provider » pour petites et moyennes entreprises (installation de lignes et de services informatique, hot-line, maintenance et réparation...)	Start-Up fondée par deux personnes en 1995, 23 salariés au moment de l'enquête. 1/3 des salariés travaillent en délégation.	Travail en délégation et travail par projet	Non couvert par accords collectifs ; 40 heures, pratiques informelles dans l'entreprise et adaptées aux pratiques/règles des clients pour les salariés délégués
<i>Netgame</i> (France) Le DRH, son adjoint, cinq ingénieur informaticiens	Production de logiciels de jeu, création d'espaces de communication sur Internet	L'entreprise dont dépend Netgame a été fondée en 1997. Netgame compte 160 salariés (1/3 d'infographistes, 1/3 de développeurs, 1/3 de game designers, administratifs...).	Travail par projet	37 heures (+/- 3 heures par semaines), plages variables et fixes de travail entre 8 heures et 19 h, 12 jours RTT, mise en place d'une pointeuse de temps individuelle sur Excel, accueil d'étudiants en stage
<i>Sécuritex</i> (France) Le directeur financier, un technicien, trois ingénieurs informaticiens et un ingénieur commercial	Audit informatique et contrôle de sécurité permanent	Start-Up fondée en 1999, capitaux américains. 35 salariés (hommes, ingénieurs en majorité)	Travail en délégation, travail par équipe dans l'entreprise	Travail en équipe pour les techniciens (7h/15h/23 h). Pour les ingénieurs (classés cadres autonomes), travail de 1 600 heures annuelles avec 12 jours RTT.

Pour expliquer le type de temps de travail observable dans le secteur, la mise en perspective de ces cinq cas d'entreprise invite d'emblée à souligner l'importance de la logique marchande. Mais n'est-elle pas largement contrebalancée par l'autonomie des salariés ? Dans les cinq entreprises enquêtées, l'organisation du travail des salariés hautement qualifié répond au critère que nous avons retenu pour notre comparaison, à savoir un minimum d'autonomie dans son travail. Nous reconnaissons bien évidemment l'imprécision du terme. Aussi nous faut-il ajouter qu'il prend corps ici à travers un mode d'organisation travail qui est celui du travail en projet. Lorsqu'un projet prend corps (construire un logiciel, installer un réseau, opérer un audit informatique...), des équipes se constituent en réponse à cet objectif précis. Dans le cours du projet, la composition de l'équipe peut varier (pour répondre à d'autres impératifs, parce que les compétences ne sont plus nécessaires...) mais, dans tous les cas, le client est en permanence associé à l'avancée et/ou à l'évaluation des travaux. Ce schéma est bien sûr générique : on ne peut véritablement comparer la mise en place d'un « software package » au sein d'un ensemble informatique d'une petite unité de production et la construction réseau interne et externe pour une grande entreprise, ni même assimiler un travail en délégation (par exemple pour réaliser de la maintenance) à celui qui consiste à fabriquer du logiciel « jeu ». Pourtant, dans tous les cas, les configurations sont proches de l'adhocratie « mintzbergienne » : les équipes se constituent au gré des projet mais selon des temporalités variées il est vrai (l'on peut rester en délégation clientèle fort longtemps !).

De ce fait, l'autonomie est différente de celle que nous anticipions quand nous avons opéré le choix de nos entreprises. Bien que le cadre et l'organisation du travail soient évolutifs, dans tous les cas de figure nous observons une présence et une pression permanentes de la clientèle : nécessité d'identifier les besoins des clients et d'y répondre au plus vite (Network), décentralisation des équipes de production pour se rapprocher localement de la clientèle et entretenir des interactions soutenue avec cette dernière (Comptel), mise en place d'équipes gérées à distance par leurs responsables avec un souci similaire d'entretenir la plus forte proximité possible avec la clientèle (90 % des salariés de Globe n'ont plus de bureaux fixes mais des « e-places » afin d'être au plus près de la réalité de leur terrain d'intervention), présence continue du client dans un processus de production « en boucle » et cela afin de vérifier le bon respect du cahier des charges, l'évolution des coûts... (Netgame) et, enfin, surveillance constante de la situation informatique des clients (Sécuritex). Cette connexion permanente avec la clientèle est possible grâce à un fonctionnement en réseaux. Réseau technique bien sûr : le branchement informatique entre client et société de service, entre salariés, entre direction et employés... est permanent. Réseau économique en second lieu : la décen-

tralisation des fonctions (un ingénieur en clientèle est le vrai point de contact entre sa société et le client pour lequel celle-ci travaille), la sous-traitance de certaines opérations... sont conditions de flexibilité. Mais réseau social également pour ce qui concerne l'organisation du travail et les modes de recrutement (« évangelisation » couramment pratiquée à Netgame, présence de Globe dans les universités, circulation des CV par l'Internet, stage avant recrutement à Globe et Sécuritex...).

La pression de la clientèle est donc bien réelle mais elle n'est peut-être que l'expression euphémisée d'exigences que laissent à voir les monographies allemandes. A Globe, Compte ou Network, le discours du management met souvent l'accent sur les contraintes et exigences économiques et financières : le retour sur investissement doit être positif et c'est pourquoi l'outillage gestionnaire indicateurs de performance, de profit...) est plus explicitement mobilisé que dans les entreprises françaises visitées. Dans ces dernières, à Sécuritex au premier chef, ces exigences ne sont pas pour autant absentes. Ce sont même elles qui expliquent la situation absurde qui a conduit, dans la foulée du passage aux 35 heures, à allonger le temps de travail des cadres responsables de la salle de surveillance (en raison du refus de créer un nouvel emploi pour compenser la réduction du temps de travail des techniciens chargés de la surveillance 24 heures/24). En bref, si les exigences qui pèsent sur les salariés sont énoncées au nom du service à la clientèle, elles emportent avec elles en fait une multitude d'objectifs qui ne sont pas toujours nécessairement compatibles (décrocher des marchés et jouer la carte de la qualité, respecter les objectifs économiques de l'entreprise, satisfaire aux exigences des détenteurs de capitaux, etc.).

Que signifie, dans ces conditions, être dotés d'autonomie dans son travail ? Dans toutes les entreprises allemandes et françaises où nous nous sommes rendus, l'autonomie des salariés « hautement qualifiés » signifie en fait qu'ils disposent de coudées franches pour résoudre un problème donné ou inventer une partie de solution (dans la fabrication d'un programme, d'un décor...). Plus encore, leur activité ne peut être planifiée dans un processus de travail standardisé. Les collaborations et les tâches qui leur incombent sont par ailleurs évolutives tandis que les frontières entre l'entreprise d'appartenance et l'entreprise cliente sont extrêmement poreuses. Cela a pour première conséquence des temps de travail extrêmement élastiques et supérieur en tous les cas aux normes officielles. Mais cela ne signifie pas pour autant l'absence de toute division du travail. Les clivages entre directions (qui assignent les personnes sur telle ou telle tâche, ou telle équipe ou encore telle mission) et salariés restent forts, tout comme les oppositions entre administratifs et personnels techniques hautement qualifié ou encore entre commerciaux et ingénieurs (dans les SSII, ces derniers reprochent couramment aux précé-

dents de négocier avec les clients des travaux irréalisables d'un point de vue technique, et cela aux fins d'emporter le marché). Si autonomie il y a, elle est donc relative et elle est largement sous contrôle du marché et des réseaux. A Globe, pour ne citer que ce seul cas, les obligations de mobilité et les pressions en faveur d'un temps de travail adaptable aux besoins de la clientèle sont telles les salariés disposent en fait de peu de marges de manœuvre pour peser sur leurs conditions de travail.

Les monographies d'entreprise abondent en témoignages : aucun salarié hautement qualifié, qu'il soit allemand ou français, n'effectue le temps qu'il devrait théoriquement passer à la tâche. Les entreprises allemandes se révèlent cependant un peu plus soucieuses que leurs homologues françaises d'éviter les dérapages. Ceci apparaît clairement dans le cas de Comptel où le *Betriebsrat* utilise effectivement son droit de co-détermination afin de donner son aval pour débloquer des heures supplémentaires nécessaire en périodes de surcharge ou pour différencier les heures supplémentaires des heures de « flexibilité » (qui ne donnent pas lieu à contrepartie monétaire mais qui sont versées sur un compte de temps). Il ne faudrait surtout pas forcer le trait cependant : les conditions de travail (notamment dans les deux « start up » allemande et française) apparaissent finalement proches puisque la régulation du temps de travail est avant tout le fait des salariés. Dans toutes les entreprises enquêtées, ceux-ci travaillent beaucoup, ne décomptent pas leur temps de travail (en dépit de procédures existantes comme à Netgame), estiment qu'il y a un décalage entre l'autonomie dans la gestion de leurs tâches et des procédures de décompte inutiles et bureaucratiques et disent trouver une compensation par la liberté de venir travailler sans être contrôlé ou de prendre un moment quand il le souhaite pour se reposer, répondre à une obligation administrative... Ce faisant, comme le montre l'expérience des RTT françaises, les salariés ne rechignent pas à profiter d'un surplus de temps libre et à apprendre à le remplir autrement qu'en occupations professionnelles. On comprend pourquoi, finalement, alors même que les conditions de travail sont largement formatées par les exigences de la clientèle, l'on ait pu enregistrer, dans toutes les entreprises investiguées, les salariés à haute qualification ont plutôt un jugement positif sur leur temps de travail (aux exceptions peut-être des responsables de service de Netgame).

On aurait donc tort d'alimenter un diagnostic qui impute aux relations marchandes plus qu'elles ne peuvent expliquer dans le rapport au temps des salariés hautement qualifiés. Comme le montrent en particulier les monographies françaises, la déconnection entre normes temporelles en vigueur dans l'entreprise et/ou la branche et pratiques effectives tient aussi au mode de socialisation des salariés. Le monde des informaticiens est en grande partie composé de salariés qui, lorsqu'ils quittent le système scolaire, continuent d'aborder leur activité pro-

fessionnelle sur un mode ludique. Dans les deux entreprises françaises, tous les jeunes ingénieurs que nous avons rencontrés étaient donc peu enclins, tant qu'ils étaient célibataires du moins, à tracer une ligne de séparation entre temps de travail et temps de hors travail. Il ne s'agit pas là le moins du monde d'une stratégie de distinction qui les différencierait des techniciens ou du personnel administratif mais tout simplement de la prolongation d'un mode de vie dont les germes sont repérables lors de leur période de formation scolaire et universitaire. A cet argumentaire, il convient d'ajouter que, *modulo* les remarques que nous venons de faire, si l'autonomie au travail et dans le temps de travail est pour partie informée par une pression de la clientèle et des actionnaires, les salariés disposaient jusqu'à la crise récente du secteur d'une forte autonomie dans l'emploi (mobilité professionnelle d'autant plus aisée que la main-d'œuvre était recherchée et que les informations sur les opportunités circulent très vite par le biais des réseaux et de l'Internet, capacité à négocier des salaires élevés, pratiques de la débauche généralisées...). L'insatisfaction dans le travail pouvait donc être facilement compensée, dans les entreprises allemandes comme dans les entreprises françaises, par des menaces et/ou des revendications crédibles dans le registre des conditions d'emploi. En France, nous avons observé que les difficultés du secteur ont limité la portée de ce type de pratiques et ont mis à jour d'autres stratégies de résistance qui vont de la perruque à *l'exit* pour fonder sa propre entreprise.

Au total, la conclusion d'ensemble qui s'impose est la suivante. Dans le secteur des services informatiques, allemand comme français, les normes de temps de travail restent avant tout dans les pratiques un idéal régulateur. En raison notamment du relatif retrait de la branche dans la mise en musique substantive des règles qui ont été négociées en leur sein, la main revient avant tout aux entreprises. Dans des univers peu organisés sur le plan de l'action collective et où la pression du marché n'est pas un mythe, le temps de travail est une variable d'ajustement dont l'usage heurte les velléités de réduction objectivées de façon la plus spectaculaire et la plus contradictoire par l'adoption des 35 heures dans les deux entreprises françaises. Plus que jamais le rapport des salariés hautement qualifiés à leur temps de travail s'affirme ici avec force : refus du décompte, ajustement des pratiques aux besoins de l'entreprise... Le tableau est certes moins sombre qu'il n'y paraît si l'on ajoute que le passage aux 35 heures a été aussi pour les ingénieurs et cadres l'occasion d'apprendre à apprivoiser leur temps pour consommer des jours RTT dont beaucoup ne voyaient pas, initialement, l'intérêt intrinsèque. En Allemagne, la novation vient de même de la généralisation de pratiques de flexibilité à des populations qui ne se réduisent pas, dans les entreprises que nous avons enquêtées, à la seule élite des cadres dirigeants. Dans le même temps, et comme en

France, l'extension se paie de différenciation : les régulations et les pratiques du temps de travail dépendent de plus en plus de normes négociées par les branches et, surtout, par les entreprises. A ce titre, le *Betriebsrat* est un acteur plus que jamais central au service de l'intérêt des salariés puisque, dans les limites que nous avons soulignées précédemment, c'est lui qui mobilise (ou non) les ressources du droit (*Betriebsverfassungsgesetz*, droit de cogestion...) pour peser sur le volume et les modes d'usage du temps de travail. En France, le constat le plus intéressant est dans ces espaces à qualification élevée, les segmentations démarquent moins des « cadres » et des « non cadres » (à preuve l'absence de débat dans les entreprises, à la différence de la branche, sur ce thème) que des groupes aux frontières fluctuantes et redondantes : salariés en délégation/ceux qui travaillent au siège ; ingénieurs réseaux/ingénieurs développement ; jeunes célibataires/salariés familialement installés...

2 Le cas du secteur bancaire

Notre recherche sur la flexibilité des horaires dans les banques françaises et allemandes, s'inscrit dans une période de retournement historique : à la différence de ce qui était observable lors des deux premières industrialisations, les temps de travail les plus longs n'ont plus les ateliers industriels pour cadre, et les cols bleus pour cibles mais les bureaux et les agences ; elles visent les cols blancs. Plus étonnant même, on peut faire l'hypothèse qu'au moins tendanciellement, plus les salariés sont haut situés dans la pyramide hiérarchique, plus leur temps de travail tend à s'allonger et parfois à s'intensifier. Du moins, est-ce vrai dans les secteurs visibles faisant l'objet d'une régulation institutionnelle, ce qui est le cas des banques. Il est à noter que cette branche se caractérise par une intensification de la concurrence entre enseignes dont les salariés sont parfois les co-acteurs et souvent les victimes. Cela est renforcé par l'omni-présence des TIC qui se répercutent sur les modalités temporelles d'une organisation du travail car elles diminuent l'indépendance temporelle ou spatio-temporelle des travailleurs, remarque Gasparini [in Grossin, 1998 : 152]. Le téléphone mobile, et l'ordinateur portable, parfois offerts par l'employeur, contribuent au brouillage des frontières traditionnelles entre vie professionnelle et vie personnelle.

Dans les deux pays nous avons travaillé essentiellement sur les banques qu'on appelle privées en Allemagne, de dépôt en France et qui, dans les deux cas, se distinguent des caisses d'épargne, des banques coopératives et des banques mutualistes¹².

¹² Nous n'entrons pas ici sur le caractère légitime ou non de ces distinguos d'un point de vue socio-économique. Contentons-nous de signaler qu'ils ont une légitimité du point de vue conventionnel, puisqu'en France, chaque

2.1 Employés supérieurs, salariés hors classification et cadres

Le plus souvent, les comparaisons France / Allemagne insistent sur l'absence d'équivalent de la catégorie cadre outre Rhin. Nous le ferons donc pas ici. Nous le ferons d'autant moins que notre recherche met en lumière deux résultats qui rendent moins problématique cette différence dans la structure des qualifications :

a) En Allemagne, existe une catégorie de salariés comparable aux hors classification français, c'est-à-dire de salariés dont la rémunération notamment échappe aux accords collectifs. On les appelle les « AT » i.e. "*außertarifliche Angestellte*" ("employés hors tarif"). Sur l'ensemble des banques privées allemandes, les « AT » représentent environ 17% des effectifs totaux, soit environ le double de ce qui s'observe au Crédit Lyonnais où les hors classifications représentent environ 8% de l'ensemble des salariés (dans cette dernière banque, l'ensemble des cadres i.e. relevant du système de classification et hors classification, représentent 25% des effectifs totaux).

b) En France, du point de vue de leur temps de travail, les techniciens de la banque (qui depuis la convention collective de 2000 agrègent les anciens employés et gradés), subissent plus qu'avant une inflation de leur temps de travail. Eux aussi effectuent fréquemment des heures supplémentaires pudiquement appelées heures complémentaires, qui sont rarement payées. Selon un permanent syndical, une banque comme le Crédit Lyonnais a dû payer plus de 150 000 euros d'heures supplémentaires suite à une intervention de l'inspection du travail dans la région lyonnaise.

2.2 Des effectifs comparables dans les banques privées

Par rapport à l'Allemagne, les banques privées en France emploient environ un tiers de personnel en moins (environ 260 000 en Allemagne contre environ 200 000 en France). Mais dans ce domaine non plus, les chiffres ne parlent pas d'eux-mêmes. D'une part l'Allemagne a une population de plus de 82 millions d'habitants contre un peu plus de 60 millions en France. En outre, pour n'évoquer que le cas français, nombre d'emplois ont été sous-traités à des entreprises qui travaillent exclusivement pour les banques (tris des chèques, transports de fonds, gardiennage, etc.), mais ne relèvent pas du même système conventionnel et échappent donc aux statistiques fournies par le syndicat patronal français, l'AFB (Association Française

branche des établissements financiers dispose encore de son système de relations professionnelles et de sa propre convention collective. Il en est de même en Allemagne où, le personnel d'une partie des Caisses d'épargne relevait du syndicat pour le secteur public (*ÖTV*) avant la création du mega-syndicat ver.di.

des Banques). Notons d'ailleurs qu'en vue de faire diminuer certains coûts notamment d'installation et d'approvisionnements des murs d'argent (automates des agences), le Crédit Lyonnais serait en train de réinternaliser des fonctions qui ont commencé à être externalisées il y a une vingtaine d'années. En Allemagne, un des terrains étudiés montre que *l'outsourcing* est envisagé comme un des principaux moyens de faire diminuer les coûts de personnel, cible principale des *costkillers*.

2.3 Les femmes sont concernées par les temps partiels

Dans les deux pays, environ un salarié sur deux de la banque est de genre féminin. Dans les deux pays, la place des femmes est une image renversée de la structure hiérarchique. A titre d'exemple, en Allemagne, les femmes représentent environ 15% des hors tarifs et en France, 30% des cadres, ce qui, rappelons-le représente un groupe plus large que les AT d'Outre-Rhin. Il est probable que si l'on disposait des statistiques sur la répartition par genre des hors cadres en France, les pourcentages seraient proches.

Il est aussi notable que la part des salariés à temps partiel est quasiment identique dans les deux pays et que ce sont encore et toujours les femmes qui sont les plus concernées. Si l'on rapporte la répartition par genre dans les banques aux caractéristiques macro socio-économiques des deux pays, on observe que les femmes tirent plutôt mieux leur épingle du jeu dans les banques. Dans les deux pays, les incitations au temps partiel ont été et sont encore des instruments des politiques de gestion de la main d'œuvre, notamment en vue d'une diminution des effectifs en raisonnant en unités temps plein.

2.4 La durée du travail légal est plus basse en France

La durée légale du travail est plus basse en France qu'en Allemagne (35 contre 39 heures). Pourtant, en matière de temps de travail, le traité de Rome (art 117) et l'esprit dans lequel il conçoit l'Europe sociale devrait en principe aboutir, dans ce domaine, à une égalisation par le bas. Encore convient-il de souligner que nous parlons d'une durée légale ou contractuelle du travail et que de part et d'autre du Rhin, mais peut-être davantage sur la rive gauche, la durée réelle du travail peut connaître, selon tous les acteurs et les témoins, des dépassements que les bilans sociaux ignorent. On parle par exemple de salariés sous le régime de la loi Robien (dont le temps de travail est en principe concentré sur quatre jours) qui ont été invités à venir travailler le cinquième jour, ou de nombreux cadres qui rapportent du travail à la maison alors qu'ils quittent parfois le bureau à 21 heures.

Dans les deux pays, les jours de récupération (RTT) pour les heures excédant une moyenne annuelle (35 h. en France et 39 heures en Allemagne), qui ne sont pas dépensés peuvent être épargnés, si un accord d'entreprise le prévoit. En France certains accords d'entreprise ont prévu des Comptes d'épargne temps à court terme (ils devront être pris l'année suivante) ou à long terme (ils devront être pris dans les cinq ans). On parle parfois de convertir certains de ces jours RTT en euros. En France, selon divers témoignages, tous les jours de RTT non pris ne sont pas forcément épargnés.

2.5 Travail du samedi

Dans les deux pays, le dimanche est un jour non travaillé. L'exactitude voudrait que l'on précise non travaillé *sur le lieu de travail*. En effet, *une partie* de l'encadrement rapporte des dossiers urgents à traiter pendant le week end. Le travail du samedi en revanche, est devenu, en toute légalité, plus fréquent en France pour des commerciaux. C'est une différence avec l'Allemagne qui connaît aujourd'hui un débat social très conflictuel qui évoque celui qu'a connu les banques en France dans les années quatre-vingt dix (après la création de Banque directe en 1994 et avant 1997, date de l'abrogation du décret de 1937 qui appliquait aux banques la loi de juin 1936 sur les 40 heures). A ce jour, en Allemagne, seules quelques agences des centre-villes ouvrent le samedi. Désormais, en France, nombre d'agences ouvrent le premier jour du week end. Mais dans ce cas, en principe, le jour de congé doit suivre le dimanche. Il est légalement (depuis la loi du 13 juillet 1906) et conventionnellement, le pivot autour duquel s'organise le repos hebdomadaire.

2.6 L'annulation du temps de travail

Les lois Aubry, pas plus que la loi quinquennale de 1993 n'ont inventé l'annualisation du temps de travail. Elles remontent à des expériences du Ministre belge Hansenne, qui devint par la suite directeur du BIT, et qui, de 1983 à 1987 autorisa des expériences de décomptage annuel du temps de travail qui reçurent ensuite une base légale. Mais, en France, incontestablement, les lois Aubry lui ont donné un coup d'accélérateur et l'ont banalisé [Grossin, 1998 : 148]. En Allemagne, du fait de l'absence de récentes mesures de réductions du temps de travail, au cours des années quatre-vingt-dix, la "flexibilisation" du temps de travail est devenu un enjeu plus général.

En France, pour les cadres, au terme de la loi, le forfait en jours sur l'année est plafonné à 217 jours, mais il est réduit par accord de branche ou d'entreprise. Il exonère l'employeur des dispositions relatives à la durée maximale journalière et hebdomadaire du travail. Seules les

règles applicables au repos journalier (11 heures consécutives), au repos hebdomadaire (un jour tous les six jours d'une durée ininterrompue de 24 heures) doivent alors être respectées. Le temps de travail ne devrait jamais excéder 48 heures par semaine. En théorie, mais pour ainsi dire jamais en pratique, les heures supplémentaires sont payées lorsqu'elles excèdent un volume annuel de 130 heures.

En Allemagne, la logique semble différente : l'accord de branche pour les banques couvre la totalité des salariés, aucune catégorie n'y échappe. Les heures supplémentaires sont définies comme le temps qui excède le temps de travail régulier ou, dans le cas des systèmes variables, le cadre temporel fixé dans l'accord d'entreprise dans lequel se déroule la flexibilité. Dans tous les cas, le temps qui dépasse 45 heures doit faire l'objet d'un temps majoré. La limite supérieure est de 10 heures par jour et de 53 heures par semaine.

Dans les deux pays, la pression en vue d'une flexibilité toujours accrue du temps de travail est évidente. Mais en France elle touche surtout, semble-t-il, des cadres fonctionnels (sans responsabilité hiérarchique) ou des cadres « encadrants » et même des techniciens, i.e. des personnes qui n'ont pas le statut de cadre, mais qui ne sont pas nécessairement des commerciaux. En Allemagne, le temps de travail dit "basé sur la confiance" peut concerner aussi, comme le montrent les études de terrain, des salariés qui sont en contact avec la clientèle

Une autre différence réside dans le mode d'enregistrement du temps de travail. En Allemagne, les excédents ou les déficits de temps de travail par rapport à une norme ordinaire devraient être notés quotidiennement par les intéressés. En France, les dépassements d'horaires ne commencent qu'à onze heures par jour, devraient certes être comptabilisés, mais de fait, ne le sont pas. *A contrario*, en France, une journée de travail pour des salariés au forfait jour n'a pas de plancher minimum. Notons également qu'en France comme en Allemagne, les salariés concernés bénéficient d'une importante marge de manœuvre dans l'interprétation découlant de leur temps de travail.

En France en tout cas, il est évident que temps de travail légal, conventionnel et réel ne doivent pas être confondus. Aux dires de nombreux acteurs, les dépassements sont la règle, pas toujours, ni partout, ni pour tout le monde, mais fort souvent. Et dans la mesure où on est alors dans l'illégalité, la question est fort sensible et les informations quantitatives à ce sujet difficiles à obtenir et /ou invérifiables. On remarquera que le système décrit par T. Haipeter pour l'Allemagne présente les mêmes dérapages. Une manager allemande interviewée affirme que le temps travail basé sur la confiance a mis un terme à cette logique, mais dit qu'autrefois, les dépassements d'horaires n'étaient pas enregistrés car ils étaient considérés par le salarié

comme un investissement réalisés en vue de sa carrière dans la banque. Désormais, elle dit escompter que les salariés concernés ne décomptent pas méticuleusement leur temps de travail mais arbitreront « en faveur de la banque »

2.7 La faible initiative des salariés

Historiquement, la réduction du temps de travail a été obtenue au moyen d'actions collectives [Grossin, 1998 : 147] Il est donc légitime de se demander qui est à l'initiative des expériences allemandes ou de la logique du temps de travail auto-déclaré ? Dans le cas Français, la récente RTT résulte d'abord d'une double initiative étatique (les deux lois Aubry) qui a ensuite été relayée par une négociation de branche puis, après son invalidation par la cour d'appel, par une salve de négociations d'entreprises et enfin par un retour à la négociation de branche en vue de négocier un « accord balai » finalement intégré comme avenant à la convention collective. La question du temps de temps de travail est une question sensible qui a passionné les acteurs sociaux, animé le débat politique, suscité un grand nombre de recherches.

En Allemagne, il en va très différemment. Dans les banques, au plan de la négociation collective nationale, les interlocuteurs se sont données un cadre général qui donne de plus en plus de flexibilité aux entreprises, tout en gardant les droits de co-détermination des *Betriebsräte*. Par contre, les initiatives analysées dans les agences de banque sont dispersées et peut-être pionnières, mais pour l'instant isolées. Elles ne résultent pas d'une initiative de l'Etat, ni des *Länder*, ni de la branche. Ce sont des initiatives des entreprises prises et mises en œuvre au niveau local et qui sont , soutenues par des conseils d'entreprise non liés au puissant syndicat *ver.di*. Notons que les les initiateurs de cette expérimentation ont mobilisé des consultants à cette fin. Ces derniers présentent le temps de travail basé sur la confiance comme un nouveau modèle d'organisation du temps de travail. Sur un des terrains étudiés, ce n'est qu'ensuite que les conseils d'entreprise ont convaincu les services des ressources humaines, ces derniers saisissant l'occasion qui leur était offerte. Il ne s'agit pas au départ de leur part, d'une initiative stratégique mûrement réfléchie.

En Allemagne, en effet, le temps de travail conventionnel (39 h. par semaine) n'a pas varié depuis la fin des années quatre-vingt. Ces considérations conduisent à une conséquence logique : ni dans un pays ni dans l'autre, la RTT encadrée par les lois Aubry ne résulte d'une initiative des salariés ou de conflits sociaux. Cela tient à ce qu'aujourd'hui le temps de travail ne se conçoit pas seulement sous la forme de réduction mais surtout d'aménagement du temps de travail qui est en réalité une modalité de "flexibilisation" de la main d'œuvre (les salaires, les horaires, les contrats précaires, etc.) C'est pourquoi ces négociations s'ouvrent sur

l'initiative des employeurs. C'est une grosse différence avec la manière dont est désormais traité le temps de travail et les innombrables conflits qu'il a suscité depuis la Libération où ils étaient menés sur l'initiative des salariés ou de leurs représentants [Moussy, 1975 ; Dressen, 2003).

Dans les expériences analysées, les salariés n'étaient pas à l'initiative, mais cela ne signifie pas que cela ne correspondait pas à leurs aspirations. Au contraire, dans les banques françaises, chez les cadres particulièrement, cette aspiration était assez forte, compte tenu précisément du fait qu'ils travaillaient beaucoup. C'est même la raison pour laquelle certains syndicats ont signé des accords sur la RTT qu'ils estimaient insatisfaisants ; en effet, il leur a semblé qu'attendre davantage risquait de les couper des salariés qu'ils cherchent à représenter et qui étaient pressés de voir leur temps de travail réduit. Cette impatience se sentait également à la lecture des bulletins que la DRH d'une banque comme le Crédit lyonnais destine à ses responsables de services : il fallait faire patienter le personnel en attendant que la négociation de branche débouche puisque la Justice, saisie par quatre fédérations syndicales sur cinq, tardait à rendre sa décision en première instance et en appel (l'ensemble a nécessité seize mois). Et ce n'est qu'ensuite que la négociation d'entreprise s'est engagée, nécessitant encore de deux à quatre mois de négociations selon les entreprises.

2.8 Vertrauensarbeitszeit = auto-déclaratif ?

Notre équipe s'est aussi demandée dans quelle mesure les expériences menées de *Vertrauensarbeitszeit*, c'est-à-dire de temps de travail « basé sur la confiance » qu'on peut observer ici ou là dans des établissements financiers allemands, ressemblent à la logique du temps de travail auto-déclaratif que l'on constate souvent dans les banques françaises pour les différentes catégories de cadres et plus particulièrement pour les cadres autonomes (plus de 20% des cadres dans une banque comme le Crédit Lyonnais), plus souvent dits au « forfait-jour » ?

Dans les deux pays, ces logiques paraissent avoir pour toile de fond, la montée des libéralismes qui s'accompagne d'un discours incitant les salariés (notamment) à se prendre en charge, à devenir les acteurs de leur propre vie, à se responsabiliser, à rejeter les logiques qui demandent des comptes aux organisations, au système et à s'interroger en tout et partout sur leur propre implication dans leurs échecs et dans leurs succès éventuels [Ebersold, 2001]. Ce nouveau cours est d'ailleurs indissociable de l'individualisation des rémunérations qui prend une importance réelle dans les banques françaises. Un banquier parisien affirmait que le nouveau cours des banques devrait amener « *chaque responsable à se concevoir comme un entrepreneur et chaque agent à se considérer comme un artisan.* »

Or ces injonctions ne sont pas dénuées d'ambiguïtés. D'un côté, qui pourrait être contre l'autonomie ? Certainement pas les salariés. Notre culture commune est historiquement basée sur l'irréductible opposition entre travail servile et travail libre ce qui perdure notamment dans des expressions comme « temps de travail » versus « temps libre ». Ne pas avoir de hiérarchie trop pesante est sans doute une aspiration largement partagée. Comme le dit Simmel, il est presque enivrant de ne se croire ou de ne se sentir soumis à aucune force de domination (Simmel, 1987). A moins qu'ils n'aient été formatés par des dizaines d'années de taylorisme ou de contrôles tatillons, les salariés veulent généralement, « avoir de l'air », « pouvoir respirer » et donc être autonomes.¹³

Certes, le travail basé sur la confiance en Allemagne et le statut des cadres autonomes, ont un air de famille. Mais, en réalité, celui-ci provient de ce que dans la plupart des accords des banques françaises dépouillés, le nouveau régime du temps de travail des cadres, à l'exception généralement des cadres intégrés¹⁴, s'accompagne d'un mode de contrôle auto-déclaratif. Et c'est de ce point de vue, que de part et d'autre du Rhin, les deux régimes se ressemblent. Mais à la limite, on pourrait imaginer du travail en forfait jour sans mode de contrôle auto-déclaratif.

Qui qu'il en soit, les deux modes de contrôles ressortissent vraisemblablement d'une logique sous-jacente identique. Dans le cadre de la redéfinition de la division du travail, la pointeuse disparaît au profit d'une délégation au salarié du contrôle du temps de travail sous la forme auto-déclarative. Pour l'employeur, c'est au minimum une économie dans le temps nécessaire à la gestion du temps de travail. D'une certaine façon, la DRH sous traite et externalise les coûts et les charges de contrôle du salarié sur le salarié lui-même. Du point de vue du salarié, c'est d'un certain point de vue, du mou dans le réseau de contraintes dans lequel il est enserré.

Mais là sans doute, s'arrête la proximité. En Allemagne, le système du *Vertrauensarbeitszeit*, est peu régulé et très fragmenté. Il est mis en place sur des initiatives locales, là où existait des

¹³ Mais il est sans doute difficile d'être soumis à une intimation paradoxale. Devoir être autonome sans en avoir les moyens, faire preuve d'autonomie mais en étant soumis à des programmes de type "Workflow software" (logiciels de gestion des flux de travail) qui répartissent les tâches entre les agents et permettent de contrôler leur activité en temps réel, le paradoxe est patent.

¹⁴ En effet, certains accords d'ARTT dans les banques françaises (Crédit Lyonnais, BNP) ont « inventé » une nouvelle catégorie de cadres, celle des cadres supérieurs (6% des cadres au Crédit Lyonnais) qui s'ajoute aux cadres dirigeants (2%), cadres autonomes (21%) et cadres intégrés qui peuvent aussi être au forfait horaire (ils représentent 71% des cadres). Il semble qu'il s'agissait en fait, de contourner la loi qui donne une définition restrictive de ce qu'est un cadres dirigeant mais néanmoins, d'étendre leur régime de temps de travail à tous les cadres hors classe. En outre, la généralisation de la catégorie cadres autonomes vise également à leur imposer une logique qui devrait en principe être le propre du groupe cadres dirigeants / cadres supérieurs.

trous dans la ligne d'opposition que les « *Betriebsräte* » (conseils d'entreprise) ont construit pour empêcher l'adoption de telles formules. Bref, cela se fait sans plan cohérent. T. Haipeter parle d'enclaves. En revanche, en France, là où il existe, il concerne *de jure et nolens volens* des milliers de cadres. *De jure* tout d'abord. Le Droit français, dans cet aspect assez similaire au droit allemand, fait indirectement obligation à l'employeur de contrôler le temps de travail de ses salariés, puisqu'il doit pouvoir le justifier¹⁵. Mais il le fait comme il l'entend (pointage, badgeage, signature dans un registre), sauf pour les cadres au forfait jour. En effet, la convention ou l'accord collectif instituant des forfaits en jours doit préciser :

- les modalités de décompte des journées et des demi-journées de travail et de repos
- *les conditions de contrôle* de son application et les modalités de suivi de l'organisation du travail des salariés concernés, de l'amplitude de leurs journées d'activités et de la charge de travail qui en résulte.

En France, la question la plus cruciale ne concerne pas le mode de contrôle du temps de travail, mais l'extension du temps de travail. Celle-ci n'est pas née avec les lois Aubry. Au Crédit Lyonnais par exemple une enquête menée par le service médical auprès d'un sous-ensemble des milliers de salariés concernés par un accord Robien défensif, montrait que tous les indicateurs, notamment le stress et la fatigue étaient au plus haut. De longue date dans les banques le temps de travail des cadres connaît une étonnante dérive. En 1997, un rapport sénatorial l'excusait en tant que que prix à payer par les salariés pour ne pas perdre leur emploi. Dans ces conditions de surcharge, le passage aux 35 heures a généré un espoir. De plus, voir son travail réduit sous le régime du forfait jour a pu être considéré par certains salariés comme une aubaine. Ils allaient pouvoir s'auto organiser. Puis, beaucoup d'entre eux a été confronté à un nouveau paradoxe : la réduction *moyenne* du temps de travail de 4 h. par semaine (soit $4/39 \times 100 = 10,25\%$) sans diminution de la charge de travail impliquait nécessairement de recourir à au moins un des deux modes d'intensification du travail que sont l'allongement et / ou la chasse aux temps morts dans une journée de travail. En d'autres termes, la loi telle qu'elle est appliquée ne protège plus le salarié contre lui-même, ce qui historiquement est aussi une de ses fonctions [Grossin, 1998 : 147].

En France et en Allemagne, ces réductions ou aménagements du temps de travail se déroulent en effet dans un contexte de réduction des effectifs ou de leur maintien à un niveau stable,

¹⁵ Ace propos, il convient de constater que le contrôle ne vise pas simplement à sanctionner absences et retards sous forme de retenue sur salaire mais aussi à déclencher un seuil de calcul des heures supplémentaires et de répondre aux éventuelles questions de l'inspection du travail.

alors que la charge de travail augmente. Dans une des agences allemandes étudiées, par exemple, l'auto-gestion du temps de travail a contribué, dès son introduction, à une réduction effective du temps de travail à cause d'une organisation plus efficace du travail de la part des salariés (par la réduction des heures supplémentaires non payées auparavant). Par contre, après quelque temps, cet achèvement a été remis en cause par la suppression d'emplois. Un observateur de la RTT dans une grande banque parisienne parle de réduction des délais de réponse aux demandes de la clientèle et d'abaissement du coût des prestations. En langue allemande on dirait que la politique de sous-effectifs revient à tirer le plancher sous les pieds des salariés qui auto-gèrent leur temps de travail.

Un témoin privilégié de l'application de la RTT d'une grande banque française dit à propos de l'accord RTT signé dans son établissement : *« On aurait pu penser qu'ils allaient travailler moins, mais cela n'a pas changé grand chose. La grande différence est que cela a amené des jours de RTT, une quinzaine par an, qu'ils peuvent prendre, mais pas en totalité. Cela dépend des services. »*

Distinction selon les services et distinction aussi peut-être de l'usage du temps de travail selon le genre. A Paris, on repère différentes variables permettant de rendre compte de cette réalité. Un axe opposerait peut-être les mères de familles et les hommes sous différents statuts matrimoniaux. Les femmes ayant charge d'enfants continuant malgré tout à assumer beaucoup de charges domestiques et culpabilisant plus que les hommes lorsqu'elles ne s'occupent pas de leurs enfants. Un autre axe opposerait selon divers témoignages les cadres anciens et les jeunes cadres. Les premiers seraient plus exclusivement polarisés sur leur travail et les jeunes cadres étant davantage polycentrés (travail intense mais volonté aussi de consacrer du temps au sport ou à d'autres activités). Si cette opposition est réaliste, il ne faut pas omettre qu'elle se fait dans un contexte où pour tous, le statut cadre est moins protecteur qu'autrefois et qu'il est toujours possible de se retrouver dans un placard ou d'être incité à « poursuivre sa carrière ailleurs ».

Notre enquête confirme-t-elle les différentes recherches menées dans l'Hexagone et qui insistent sur le fait que la RTT a accentué la segmentation du salariat entre un sous-ensemble intégré, bénéficiant d'un temps de travail réglementé et prévisible et un autre segment souffrant au contraire d'horaires particulièrement déréglementés et chaotiques du point de vue de leur durée et de leur rythme. On ne peut pas semble-t-il affirmer cela à propos des banques. En effet, les différentes catégories de cadres travaillaient déjà beaucoup et affirment qu'elles travaillent encore davantage. De nombreux témoignages montrent que les non cadres dépas-

sent également les horaires prescrits. On ne peut donc pas parler si simplement d'accentuation d'un clivage interne.

Il importe de souligner que, en France ainsi qu'en Allemagne, les cadres qui auto-contrôlent leur temps de travail tirent généralement un bilan contrasté de ce régime. Si l'on ne croit une étude interne menée en 2002 au Crédit Lyonnais, ils estiment que cela n'a pas amélioré le service à la clientèle, ni la qualité du travail, mais que cela améliore leur vie personnelle. Ils tiennent aux jours de RTT qu'ils ont acquis et qui leur permet de prendre de temps une journée ou une demi-journée de pause, d'anticiper ou de prolonger parfois un week end. C'est pourquoi, ils ne veulent pas de retour au *statu quo ante bellum*.

3 Aéronautique: le cas d'Airbus

3.1 Des espaces comparés interdépendants et pourtant différents

Dans le secteur aéronautique, la situation est loin d'être homogène sur les sites dans lesquels nous avons mené nos recherches, et pourtant on se trouve dans les deux pays au sein d'entreprises appartenant à un même groupe européen de droit français, Airbus SAS, fondé sous forme de GIE en 1970 et transformé en 2001 en une société commune, filiale à 80% du groupe européen EADS et à 20% de la société britannique BAE Systems. Le groupe, dont le siège est depuis 1974 situé à Toulouse, est composé de quatre filiales détenues à 100% par la maison-mère Airbus SAS : Airbus France, Airbus Deutschland, Airbus Espana et Airbus UK. Il emploie quelques 46.000 salariés.

L'organisation de la production repose sur des spécialisations par pays¹⁶ et, au sein de chaque pays, sur des spécialisations par sites comme le montre le tableau ci-dessous dans lequel ne figurent toutefois que les sites français et allemands¹⁷. Elle suit donc un double principe : organisation transnationale et spécialisation par fonctions. Cette dernière aboutit à une meilleure technicité des équipes, à une concentration des équipements nécessaires à une production particulière et à une concentration à proximité de chacune des usines de sous-traitants spécialisés comme en témoigne l'environnement toulousain. Certains sites sont dédiés à la

¹⁶ « Le partage industriel dans Airbus est censé procurer aux entreprises une prestation financièrement équivalente à leur poids dans le consortium. » Yvon, Collin, Restructuration de l'industrie aéronautique européenne, Rapport au sénat 414 (98-99).

¹⁷ Ce qui explique que certaines colonnes soient vides.

production, d'autres partagent leur activité entre la production et l'engineering. Toulouse et Hambourg relèvent de la dernière catégorie, Nordenham de la première.

La volonté de maintenir une organisation transnationale, tout en réduisant les coûts issus de doublons éventuels, a conduit à la mise en place de directions centralisées au niveau de la maison-mère. Cela induit un fonctionnement des équipes en réseau : il n'y a plus unité de lieu de travail pour une équipe, direction et équipe peuvent être dissociées par delà les frontières. Cela engendre un flou qui sans aucun doute contribue au sentiment de perte de références au moment où parallèlement chacun des sites avancent vers une organisation plus flexible pour mieux répondre aux aléas conjoncturels.

Tableau 2.2: Spécialisation par pays et fonction : comparaison France/Allemagne

SITES	PRODUCTION							Type d' avion monté			Engineering
	Fuselage arrière	Intérieur Cabine	Fuselage avant	Aile	Pylône nacelle	Empennage horizontal	Empennage vertical	A 320	A 300/310 330/340	A 380	
ALLEMANDS											
Stade							X				
Buxtehude		X			X						
Hamburg	X							X		X	X
Nordenham	X										
Varel	X										
Bremen	X										X
Laupheim		X			X						
FRANCAIS											
Meaulte			X								
St Nazaire			X								
Toulouse					X			X	X	X	X
Nantes			X								

Cette perte de repères dans la structure devenue plus opaque est perceptible dans les entretiens conduits en Allemagne et en France. Certains cadres allemands et français se plaignent de dépendre d'un supérieur hiérarchique dont le bureau est dans l'autre pays et de devoir à pré-

sent «reporter » sur leurs activités à différents niveaux hiérarchiques, en France et en Allemagne.

L'interdépendance des unités de production par delà les frontières est donc d'ores et déjà tangible. Elle ne signifie pas pour autant homogénéisation des pratiques, tant dans la sphère des professions que dans celle de la régulation. Elle est pourtant visée et sera sans doute facilitée par le brassage des nationalités qui s'opèrent tous azimuts. Dans les divers sites du groupe, les nationalités sont de plus en plus mélangées, point que nous avons peu étudié, mais qui resterait à creuser. Au siège d'Airbus SAS de Toulouse travaillent 3.400 personnes de 25 nations différentes. Et au niveau européen, le groupe cherche à repérer, dans le cadre d'un programme ADP,¹⁸ les cadres ayant un «potentiel international et transverse»¹⁹. Cela constituera peut-être un moyen de rapprochement des cultures d'entreprises, mais les effets sur les modes de régulation restent incertains. L'entreprise affirme tirer sa force de ces équipes « constituées d'individus hautement productifs ayant des nationalités, des qualifications différentes²⁰ ».

Les différences entre les pays demeurent encore actuellement comme le montrent nos investigations. Elles relèvent de l'ancrage sociétal différent, de l'histoire tant sociale que technique, notamment celle des systèmes de relations professionnelles et de la stratégie différenciée des acteurs qui en découlent.

Quelques points communs forts doivent cependant être soulignés. Il s'agit d'entreprises relevant d'un secteur industriel encore dominant tant en France qu'en Allemagne : la métallurgie²¹. Les sites, quels qu'ils soient, sont à ranger parmi la catégorie des grandes entreprises : Airbus France emploie quelques 15.000 salariés, sur le seul site de Toulouse travaillent approximativement 10.000 salariés. Quant à Airbus Allemagne, le nombre total de salariés est d'environ 18 .000, à Hambourg travaillent 10.000 salariés, intérimaires non compris, et à Nordenham 2.000. Voici donc des unités de production qui présentent des caractéristiques de grandes entreprises industrielles traditionnelles, par exemple l'intégration en interne de fonctions périphériques à la fonction de production proprement dit, telles que la formation, habituellement exercées par des partenaires externes à l'entreprise. Toutefois, malgré leur taille,

¹⁸ Airbus Accelerated Development Programme.

¹⁹ 30 personnes ont été sélectionnées.

²⁰ Extrait de la page web.

²¹ 3,5 millions de salariés en Allemagne, 2 millions en France.

elles sont particulièrement sensibles aux retournements conjoncturels tels que ceux rencontrés à la fin des années 90 et à nouveau lors de la crise du secteur aéronautique suite aux attentats de 2001. Elles développent de ce fait un intérêt particulier pour de nouveaux modèles de flexibilité, tant internes qu'externes, qui puissent les rendre moins vulnérables aux variations de la production.

Les efforts accomplis par les deux filiales pour augmenter la productivité constituent un autre point commun. Des restructurations sont donc à l'œuvre qui prônent le recentrage sur le corps de métier avec l'externalisation de fonctions jusque là maintenues en interne. La flexibilisation de la main d'œuvre pour mieux coller aux fluctuations des charges constitue un autre volet de cette politique communément partagée par les diverses filiales du groupe.

Il convient d'ajouter en outre une caractéristique importante commune à tous les sites et qui contribue sans aucun doute à troubler le jeu en matière de temps de travail, à savoir le prestige de l'entreprise qu'elle tire, et du produit fabriqué : des avions dont le niveau de sophistication technologique ne cesse de croître, et de la bataille concurrentielle livrée avec Boeing.

En matière de ressources humaines, on assiste à un double mouvement : d'organisation des ressources humaines au niveau de l'ensemble du groupe qui vise sans aucun doute à homogénéiser les situations, en ce qui nous concerne via des rencontres des responsables en Ressources Humaines au niveau européen pour tester les outils qui seront mis en œuvre, sans oublier les échanges intenses entre comités d'entreprises et *Betriebsräte*, et de respect des ancrages nationaux qui eux entraînent régulièrement des frictions à cause des différences de pratiques entre les instances nationales.

C'est sur cet arrière-fond contrasté que se sont déroulées dans chacun des pays et dans chaque site les diverses négociations sur le temps de travail.

3.2 Dynamiques comparées des régulations et des négociations sur le temps de travail

Les relations professionnelles relèvent bien sûr des législations nationales. Les espaces conventionnels sont clairement désignés : la métallurgie des deux côtés du Rhin avec des partenaires tant patronaux que syndicaux bien rodés aux pratiques de la négociation.

Côté employeurs, on trouve deux puissantes fédérations professionnelles : Gesamtmetall²² et l'UIMM²³ fondées respectivement en 1890 et en 1900 qui représentent toutes deux de grandes

²² Le nom complet de la Fédération est *Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie*, fédération patronale de l'industrie métallurgique et électrique.

entreprises et une kyrielle de PMI. On sait le rôle joué par l'UIMM lors des négociations sur la Loi Aubry. Son opposition frontale à la réduction du temps de travail, sa volonté d'en casser le principe : réduction de travail/création d'emplois a entraîné une réaction syndicale forte. On trouvera des éléments plus détaillés sur ce point dans le chapitre 5. Gesamtmetall s'est fait fort d'introduire plus de flexibilité dans les entreprises, d'assouplir les contraintes pesant selon elle sur l'entreprise et de réformer les modes de négociation conventionnelles.

Quant au paysage syndical, il est marqué par une disparité de situation : présence d'un syndicat fort, l'IGMetall, d'un côté qui a certes perdu des membres au cours des dernières années, mais qui reste fortement implanté²⁴ ; pluralisme du côté français avec toutefois une configuration particulière à Toulouse héritée du passé SFIO de la région, avec FO qui en association avec la CGC et la CFTC forme une «entente» qui s'affiche au sens propre du terme de manière groupée et qui est de fait l'interlocuteur du patronat chez Airbus France.

Qu'en est-il à présent des modes de régulation et des couvertures conventionnelles dans les deux pays ? Elles se caractérisent de part et d'autre par un empilement de niveaux de négociation qui aboutissent à des accords d'entreprises qui seront détaillés dans les monographies par pays.

Côté allemand, le niveau de couverture le plus large est le *Flächentarifvertrag*, convention collective régionale qui fixe le temps de travail dans la branche pour une région concernée et les modalités de déclinaison de décompte et de contrôle du temps. En ce qui concerne notre étude, c'est la région côtière qui est visée avec un temps de travail fixé à 35 heures. Le temps de travail réel est plus élevé puisqu'il comporte des heures supplémentaires dont le contrôle, selon la loi de constitution des entreprises, *Betriebsverfassungsgesetz*, est opéré par le *Betriebsrat*.

Mais la cascade des négociations ne s'arrête pas là. Diverses négociations à des niveaux différents sont nécessaires pour adapter les accords aux situation et stratégies patronales des sites.

A Nordenham, site où la production est importante, des réflexions ont été menées pour accroître la productivité dans l'entreprise. Un des volets est la recherche de flexibilité portée

²³ Le nouveau nom de l'UIMM est Union des Industries et Métiers de la Métallurgie.

²⁴ En 2002, l'IG Metall annonce 2.710.226 adhérents, soit 34,3% des adhérents du DGB, confédération syndicale recouvrant l'ensemble des fédérations syndicales de branches. l'IG Metall est à présent un syndicat qui fédère le syndicat de la métallurgie, du textile (depuis 1998) et du bois (depuis 1999).

aussi par le syndicat. une organisation nouvelle a été mise en place s'appuyant sur différents piliers : travail en groupe autonome, suppression d'un niveau hiérarchique, gestion nouvelle du temps de travail. C'est dans ce cadre qu'a été envisagée la mise en œuvre d'un *Langzeitkonto*, compte-épargne temps de long terme qui supposait cependant des aménagements du *Flächentarifvertrag* avant même que ne puisse commencer au niveau de l'entreprise des négociations devant aboutir à un accord d'entreprise, *Betriebsvereinbarung*. Il a donc fallu que des négociations aient lieu au niveau régional entre l'IGMetall et les partenaires patronaux accordant à l'entreprise le droit d'instaurer un dispositif de ce type. Cette flexibilisation importante du temps de travail via un compte-épargne temps ont nécessité une dérogation de l'accord conventionnel régional par un accord supplémentaire entre IG Metall et Airbus (*Ergänzungstarifvertrag*).

A Hambourg, la situation était différente. La stratégie de la direction visait le renforcement de la flexibilité externe via l'intérim et les CDD et ne chercha pas de système novateur en matière de gestion flexible de la main d'oeuvre. Une flexibilisation du temps de travail via l'extension au samedi et à une gestion plus souple du temps de travail via un compte-épargne temps ont cependant nécessité une extension de l'accord conventionnel régional, *Ergänzungstarifvertrag*.

Chez Airbus Allemagne, comme dans de nombreuses autres grandes entreprises du secteur, une mesure de flexibilité en matière de durée de temps de travail a été introduite conformément à l'accord régional de branche, *Flächentarifvertrag* : celle du quota de personnels pouvant avoir des contrats individualisés allant au delà des 35 heures, ce quota a d'ailleurs été porté lors des dernières négociations de 13 à 18%. Cette mesure touche essentiellement les cadres. Cela signifie que sur un site et dans un même service peuvent se côtoyer des personnels ayant des amplitudes horaires différentes : contrats de 35 heures et contrats de 40 heures.

Dans la dernière période, toujours en Allemagne, des tendances se font jour, soutenues tant par la Direction que par les Syndicats pour une harmonisation des pratiques en matière de gestion du personnel. En ce moment se déroulent des négociations portant sur un accord cadre valable pour l'ensemble des sites allemands et introduisant des compte-épargne-temps, normaux et de long terme. Il convient de reconstruire les liens existant entre ces négociations qui visent la réduction de la flexibilité externe et l'aménagement de la flexibilité interne et la politique poursuivie par l'IG Metall qui cherche autant que faire se peut à sauvegarder les emplois.

Côté français, on assiste à l'empilement très souvent décrit des niveaux de régulation : Loi Aubry, Accord de Branche, Accord de Groupe (Aérospatiale, puis Airbus) qui se décline ensuite en des accords d'entreprise. L'historique de ces accords et les détails dans les modalités d'application sont détaillés au chapitre 5. On peut d'ores et déjà noter que la référence du temps de travail est la même qu'en Allemagne depuis la loi Aubry II et la signature définitive de l'accord de groupe : 35 heures. Cet accord permet une organisation du travail très décentralisée au niveau des départements, des services... et l'instauration de régimes de travail localisés et temporaires qui permettent une adaptation très rapide aux problèmes rencontrés dans la production et le test des produits. On peut également remarquer que les préoccupations actuelles de la direction de Airbus-France tournent autour de la recherche d'un système plus centralisé de gestion des heures supplémentaires, en l'occurrence l'introduction d'un "compte temps entreprise", tout à fait comparable au *Langzeitkonto* mis en place à Nordendham. Les heures supplémentaires y seraient cumulées durant les périodes de suractivité et utilisée pour des réductions d'horaires en basse activité. Enfin il faut ici pointer la différence de gestion des personnels ingénieurs et cadres et particulièrement le gros contingent de ceux qui ne sont pas des cadres dirigeants. Le contrat de travail dit du forfait jour, défini par la loi Aubry et repris dans l'accord, leur est majoritairement appliqué. Ces ingénieurs continuent comme auparavant à pratiquer de longues journées de travail mais bénéficient désormais d'une dizaine de jours de congés supplémentaires par an.

Côté employés, on assiste dans les deux pays, à Toulouse comme à Hambourg, à des hésitations dans la conduite à tenir par les organisations syndicales face aux évolutions en cours qui prônent la flexibilité et qui cherchent à aller, au delà des accords déjà signés, vers des mesures du type : Compte Epargne Temps de Long Terme²⁵ qui permettront de lisser le temps de travail sur des périodes plus longues, d'adapter les temps de travail des personnels aux fluctuations de la demande et de la conjoncture. Les organisations professionnelles françaises sont délibérément sur une position frileuse de prudence face à des mesures qui sont jugées comme favorables au patronat et défavorables aux salariés. Elles craignent également l'introduction de systèmes trop rigides "à l'allemande" comme les a qualifiés un syndicaliste membre du comité d'entreprise européen. Elles sont toutefois sensibles aux problèmes soulevés par l'utilisation du chômage partiel lors des périodes de basse activité et acceptent de négocier sur le CTE. Les organisations professionnelles allemandes souhaitent garder ou étendre leurs possibilités de

²⁵ En France, la mesure qui est en projet s'appelle CTE pour la distinguer du Compte Epargne Temps déjà instauré et à la disposition du salarié dans le cadre des dites « nécessités de service ».

co-détermination et seraient plus enclines à aller dans le sens de l'expérimentation si on en négocie les conditions d'application et si le contrôle reste un domaine d'intervention syndicale réelle. Les craintes qui habitent les acteurs des deux côtés du Rhin est cette fois bien commune : elles portent sur le temps et sur la relation temps de travail/ temps libre. Le temps épargné est-il un temps pour soi, donc un temps libre dont dispose le salarié à titre personnel pour des projets qui lui sont propres, ou bien le temps épargné est-il un temps pour l'entreprise, pour l'aider à gérer les aléas conjoncturels.

Du travail de comparaison mené ressort une autre différence importante : si la recherche de la flexibilité par de nouveaux modes de gestion du temps de travail peut être constatée des deux côtés du Rhin, elle est menée de manière différente dans les deux pays. En France, les accords, certes déclinés différemment selon les catégories, touchent l'ensemble des salariés. En Allemagne par contre, c'est au niveau de la production que l'on teste de nouveaux modes flexibles de gestion du temps de travail. L'extension aux *Angestellten* ne vient qu'après.

Correspondant ainsi aux stéréotypes, habituellement véhiculés sur le syndicalisme allemand, l'IG Metall a décidé de s'engager délibérément sur la voie des expérimentations sociales afin de tester les mises en œuvre et de pouvoir envisager les modes de contrôle qu'il lui reste à inventer. Attentisme frileux d'un côté, volonté d'expérimentation de l'autre, voilà un tableau bien tranché. Il faudrait pour le compléter rappeler que dans l'usine de Toulouse, des antennes RH décentralisées auprès des différents services veillent à l'homogénéité de traitement des salariés et au respect des accords 35 heures. On peut donc avancer une autre formulation des différences constatées entre la France et l'Allemagne : instance organisationnelle de contrôle pour limiter d'éventuelles dérives prévue par la Direction du côté français, essai de percée vers des solutions nouvelles du côté allemand.

Une même tendance est donc à l'œuvre dans les deux pays : recherche de flexibilité et accords sur le temps de travail qui sont déclinés de plus en plus au niveau de l'entreprise, de l'établissement, voire du service. Par ailleurs, une tendance à l'individualisation se fait jour, tendance qui semble être largement soutenue par l'IG Metall.

3.3 Les temps de travail des salariés hautement qualifiés

Les investigations locales ont porté principalement sur trois sites : deux en Allemagne, un en France. Les salariés hautement qualifiés ont à Toulouse et Hambourg une place importante dans l'entreprise, ils y constituent le gros de l'effectif tandis qu'à Nordenham ce sont les salariés et techniciens à la production qui sont les plus nombreux (tableau 2.2).

Tableau 2.3 : Airbus

Entreprise	Activités	Salariés	Organisation du travail	Régulation du temps de travail
Airbus Nordenham	Production de fuselages	2000	Production par groupes autonomes	temps conventionnel : 35 heures CET : +105/-35 heures Accord Introduction d'un Compte Epargne Temps de Long Terme +300 heures
Airbus Hamburg	Production /assemblage/R&D		Organisation par Projet (R and D)	temps conventionnel : 35 heures Quota de contrats de 40 heures horaires variables (Gleitzeit)
Airbus Toulouse	Production pylones et nacelles, Systèmes de navigation, Assemblage Recherche développement		Introduction de l'organisation par projet	Accord 35 heures horaire variable CET ACT Cadres et certains non cadres: forfait mensuel en heures Cadres : forfait jour

Les observations menées dans les divers services et entreprises tant en France qu'en Allemagne invitent à repenser les liens entre les différents termes du problème : autonomie, réduction du temps de travail, flexibilisation.

Si la réduction du temps de travail était posée dans les années 80 par les syndicats comme une revendication collective pour accéder à une meilleure qualité de vie, si pour les concepteurs de la Loi Aubry, elle pouvait permettre de satisfaire encore, au moins dans le principe, à un partage du travail, dans les années 90, la régulation du temps de travail a en quelque sorte changé de camp quand elle est devenue, associée à la flexibilisation, un des points forts du discours patronal pour mieux se conformer aux attentes du marché. Elle devait perdre alors son caractère collectif pour aboutir à une différenciation forte entre les catégories et entre les services.

Que nous montrent les observations menées tant en Allemagne qu'en France chez Airbus ? L'autonomie introduite y compris et d'abord dans les équipes de production à Nordenham, l'organisation par projet telle qu'elle est pratiquée à Hamburg et à Toulouse chez les salariés hautement qualifiés ont tous pour visée finale une meilleure adaptation à la demande. Plus la

pression du marché est grande, soit sous forme de concurrence accrue, soit sous forme de lien direct avec la clientèle, plus il devient difficile pour les salariés de conserver la maîtrise de leur temps. Que constate-t-on en effet à Toulouse ? Plus l'avion est vivant, c'est à dire plus on se rapproche de la période de livraison à la clientèle, plus il devient difficile de maintenir un contrôle du temps. Tout dépassement du délai prévu de livraison entraîne des pénalités de retard élevées. D'ailleurs, le client présent depuis longtemps sur la chaîne d'assemblage et qui attend "son" avion sait créer la pression pour que les termes du contrat soient tenus. Cela vaut pour les équipes à la production assurant des interventions dites de « dernière minute » et pour les cadres qui contrôlent par exemple les essais en vol et font les tests nécessaires avant ou après ces mêmes vols. Pour les "compagnons"²⁶ et techniciens toutefois, ces heures d'intervention en dehors du temps de travail normal entraînent un paiement d'heures supplémentaires ou une récupération arrangée de manière informelle au niveau de l'atelier alors que les cadres se voient seulement dans l'impossibilité de réguler leur temps de travail en prenant des jours RTT. Plus en amont, dans les bureaux d'études, les ingénieurs qui développent de nouveaux modèles sont dans cette même spirale qui aboutit à une extension de leur temps de travail. S'ajoutent pour eux les problèmes des astreintes, de leur rémunération et de leur compensation²⁷.

La perte de la maîtrise du temps va de pair avec une différenciation de fait entre les services et les catégories, voire une individualisation des temps de travail qui trouve son expression la plus aboutie dans les quotas de contrats individualisés allant au delà du temps conventionnel tels qu'ils ont été mis en place à Hambourg. A Toulouse la gestion de la RTT des ingénieurs n'est pas formalisée pour l'ensemble des services, et l'on constate de fortes disparités de traitement. Nous en rendrons compte dans le chapitre 5 qui illustrera ces pratiques d'éclatement des normes de temps de travail pour les cadres.

Quant au travail en projet, il induit tout d'abord une première conséquence : une individualisation de la gestion et du contrôle du temps de travail qui aboutit de fait à une extension du temps de travail et à l'impossibilité pour de nombreux cadres français à prendre leurs jours RTT. Certes, cela est dû en partie aussi à l'effet du prestige évoqué plus haut et à la « laisse

²⁶ Chez Airbus les personnels non cadres, non techniciens travaillant en production sont appelés traditionnellement "compagnons".

²⁷ Les ingénieurs des bureaux d'études doivent participer dans le cadre du service au client à des permanences qui interviennent lorsqu'un incident affectant un Airbus est signalé par la compagnie exploitant l'avion. Dans certains cas l'avion ne peut décoller qu'après avoir reçu l'aval d'un ingénieur de la société. Ces permanences sont assurées 24h/24, 7j/7.

technologique » qui les maintient à leur poste par intérêt pour l'objet traité. Cette nouvelle forme d'organisation du travail repose donc bien sur l'autonomie des ingénieurs et mise même peut-être sur les effets bénéfiques de la suppression de directives contraires au développement de l'initiative et de l'innovation. par contre, elle contribue dans le même temps à la restreindre. En induisant une obligation de « reporting » quant à la manière dont l'individu gère son temps en fonction du projet ou des objectifs qui lui ont été fixés, elle renforce le contrôle hiérarchique qui s'accompagne d'un management par l'incertitude.

En lieu et place de l'autonomie qui semblait accompagner toutes ces mesures de gestion flexible du temps de travail, on assiste plutôt à un contrôle renforcé par la hiérarchie, avec un glissement vers l'individu. On voit bien le décalage opéré avec le temps : si le rapport défavorable entre les résultats atteints et les objectifs pouvait être dans les années 70 l'indicateur d'un manque de personnel et être à l'origine d'une revendication collective, il devient dans le cadre de la flexibilisation et du contrôle individuel le révélateur d'un manque d'efficacité de l'individu. L'autonomie des cadres revendiquée par les salariés eux-mêmes et prônée comme un nouveau mode de gestion du temps de travail par les directions peut être à la fois réelle et source d'asservissement.

Là encore, les attitudes syndicales ne se ressemblent pas. Et si le scepticisme est de mise côté français, le syndicat allemand est plutôt à la recherche de possibilités de contrôle par l'organisation représentative des salariés. la plus grande crainte de cette dernière est la perte de symétrie dans les rapports de force entre représentants patronaux et syndicaux avec la volonté de réintroduire des espaces de codétermination.

Il faut cependant noter une tendance nouvelle chez les cadres, commune aux deux pays, notamment chez les plus jeunes pour qui le compte épargne temps côté allemand, ou les jours RTT côté français, permettent une gestion personnelle du temps, l'instauration de moments de liberté en dehors du travail. Ils n'entendent pas voir remis en cause cet acquis et le revendiquent comme un droit intangible de l'individu face à l'entreprise, et ce d'autant plus qu'ils acceptent fort souvent de sacrifier de leur temps libre pour venir à bout d'un projet.

Toutes ces approches nuancées nous semblent utiles pour rendre compte des évolutions en cours chez Airbus. Quant à la comparaison, elle possède de nombreuses vertus heuristiques. Elle montre que le positionnement des acteurs ,e s'opère pas seulement en fonction de la seule situation économique dans laquelle l'entreprise est encastrée, *embedded*, mais aussi en fonction de configurations sociétales héritées du passé.

4 Synthèse conclusive

Dans la présente recherche, les nouvelles politiques du temps de travail négociées et mises en œuvre en Allemagne et en France ont été évaluées sur la base de choix méthodologiques qui ne sont pas sans interférer avec les conclusions que nous tirons maintenant. Ces choix sont de trois ordres : volonté de comparer branche par branche (cf. *supra*), attention portée aux expériences novatrices dont tout laisse à penser qu'elles peuvent faire rapidement tâche d'huile et, enfin, focalisation sur la situation des salariés hautement qualifiés. Partant, trois résultats majeurs émergent de nos investigations, analyses et mises en comparaisons.

4.1 Par delà les stéréotypes nationaux

Dans toutes les branches que nous avons étudiées, nous retrouvons dans les deux pays la déclinaison effective des tendances présentées dans le cadrage d'ensemble du chapitre 1. Cela se concrétise de deux manières au moins. La première manifestation est l'accentuation des diversités sectorielles. On ne peut qu'être frappé, en effet, par l'écart entre les stéréotypes nationaux habituels et les modes de régulation que nous avons observés en pratique dans les branches et les entreprises. En Allemagne, par exemple, l'accord « temps de travail » qui vaut pour les banques couvre l'ensemble du territoire tandis que, dans la métallurgie (référence pour le segment aéronautique que nous avons retenu pour notre travail), ce même accord se décline de manière différenciée d'une région à l'autre avec, certes, des bases transversales souvent communes. Quant au secteur des relations de service, il est presque anémique (faible syndicalisation, jeunesse et rivalité des organisations patronales) et sa dynamique ne reproduit en rien les schémas habituellement mobilisés pour typer les relations de travail à l'allemande. Le constat est similaire en France. Tandis que la métallurgie reste un secteur conventionnel moteur dans la production des règles, que la banque a marqué de nombreuses hésitations quant au niveau pertinent de la régulation (oscillations entre branche et entreprise), les services informatiques français apparaissent comparativement beaucoup plus structurés et cohérents du strict point de vue des relations professionnelles que leurs équivalents germaniques. Le premier constat est donc bien celui-là : l'existence de configurations sectorielles différenciées entre pays et entre secteurs rend difficilement comparables nos objet d'étude dans les termes habituellement utilisés par les chercheurs qui s'en tiennent à un niveau d'observation macrosocial ²⁸

²⁸. On pense, par exemple, à la typologie de B. Hancké (1998). Celui-ci distingue quatre types-idéaux de régulation nationale en vigueur dans l'espace européen. Deux critères servent à construire la typologie : les modes de coordination privilégiés par les organisations patronales (par le marché, par le biais néo-corporatiste) d'une part,

En dépit du kaléidoscope sectoriel qui nous a été donné à voir, la propension à déléguer aux bons soins des niveaux « inférieurs » les formes de régulation du temps de travail est une déclinaison concrète, transversale cette fois-ci, aux deux pays et aux trois secteurs investigués. En Allemagne, la loi est plus que jamais un référent bien extérieur aux univers professionnels et elle sert, au mieux, de « cadrage balai » pour les salariés qui échappent aux couvertures conventionnelles. En tout état de cause, dans des secteurs comme celui des services informatiques, les salariés continuent de dépasser allégrement - tout comme en France d'ailleurs - les normes légales. L'on assiste également à des découplages en matière de régulation : dans le cas d'Airbus (Nordhenham), trois niveaux de négociation se superposent, qui engagent des acteurs multiples (organisations de syndicats et d'employeurs, *Betriebsrat*, management local...) pour passer d'un principe de normalisation général du temps de travail à sa mise en oeuvre effective (introduction d'un compte temps). En France, l'Etat est certainement plus présent qu'en Allemagne dans la mesure où il a été l'un des vecteurs actifs du passage aux 35 heures et où, comme nous avons pu le constater, même si certains ne se privent pas (explicitement ou non) pour la détourner, la loi est davantage présente dans les esprits et dans les pratiques. Dans le même temps, et le constat vaut pour les deux pays, les acteurs des branches comme ceux des entreprises sont plus que jamais sollicités qu'hier pour transformer et mettre en oeuvre des cadres d'action décentralisés. Nous en avons mesuré les implications de manières multiples. Dans la banque allemande, par exemple, l'accord de branche signé dans la seconde moitié des années 1990 est peu explicite à l'endroit de nombreux objets. Il norme simplement le temps de travail à 39 heures et il ouvre des possibilités de modulations. Par voie de conséquence, ce minimalisme laisse de larges marges d'action pour les entreprises et il aura permis, *in fine*, le développement de novations d'importance comme le *Vertrauensarbeitszeit*. En Allemagne, plus généralement, le *Betriebsrat* peut acquérir dans certains cas une importance nouvelle, notamment pour les salariés hautement qualifiés qui, à défaut d'être syndiqués, se rapprochent d'une institution garante d'un minimum de droits collectifs. Dans la métallurgie, de nombreux accords sont tout simplement illicites ou non conformes aux règles édictées par la branche, ce qui met parfois en porte-à-faux les membres des *Betriebsräte* qui les ratifient avec les syndicats auxquels ils sont souvent adhérents. En France, les situations sont fort variables d'un secteur d'activité à l'autre mais cette

l'implantation plus ou moins forte du syndicalisme au niveau des entreprises d'autre part.. En croisant ces deux variables, quatre configurations émergent dont celles de la France et de l'Allemagne : à un modèle de régulation étatique français (coordination par le marché + faiblesse syndicale) s'opposerait ainsi un modèle de régulation fort et conjoint caractéristique de l'Allemagne (coordination corporatiste + syndicalisme actif).

variabilité est révélatrice en elle-même : quoi de commun en effet entre les pratiques certes évolutives observées dans les grandes entreprises de la banque et de l'aéronautique (où la stratégie ressources humaines de l'entreprise en tant que telle est déterminante de la mise en forme effective des lois et conventions sectorielles) et les « bricolages » des petites sociétés de services informatiques (par le biais d'un mandataire de fortune ou, au mieux, par application directe de l'accord Syntec).

4.2 Organisation et décomptes du temps travaillé

Au-delà des remarques précédentes relatives à l'évolution des formes de régulation du temps de travail, notre recherche s'est attachée à la description des interactions entre temps et statut. De ce point de vue, le premier constat massif est le suivant. En Allemagne et en France, les salariés dotés de hautes qualifications n'échappent pas plus qu'aux autres aux pressions socio-économiques du moment. Dire cela signifie d'abord que, ainsi que le montraient déjà des enquêtes quantitatives sur les conditions de travail menées dans les deux pays, la flexibilité des temps travaillés va de pair avec une pression croissante de la demande (clientèle, autres services de l'entreprise, etc.) et que, paradoxalement, c'est au moment où l'on célèbre la souplesse et la flexibilité que l'autonomie au travail – telle qu'on la mesure sur la base des capacités à gérer ses projets et ses temps de présence – est plus que jamais menacée. En d'autres termes, dans les deux pays, l'on assiste à la mise en place de systèmes de « gouvernances indirectes » (pour reprendre l'expression allemande d'*indirekte Steuerung* en vogue aujourd'hui) qui ont pour ambition de saper les formes de contrôles et de régulation antérieures. En France, cette évolution est d'une certaine manière inscrite dans une certaine continuité puisque, depuis longtemps déjà, nombre de cadres ne comptaient pas leur temps de travail. Mais le sens de l'écart à la règle formelle n'est plus tant celui de la distinction statutaire que la soumission à une pression marchande qui a été en s'accroissant. En Allemagne, même la rupture est plus ouverte et évidente qu'en France mais c'est aussi sous couvert d'une auto-gestion du temps que les politiques d'entreprises ont promu, aux dépens des salariés hautement qualifiés, un allongement du temps passé à œuvrer au bénéfice de l'entreprise.

Ce constat dont on trouvera dans les monographies d'entreprise de nombreuses illustrations s'alimente à un second paradoxe. Dans les différentes branches d'activités qui ont retenu notre attention, la flexibilité du temps de travail des salariés hautement qualifiés contribue souvent à accentuer l'individualisation alors même que l'organisation des tâches s'effectue par projets. Entre autres illustrations, rappelons cette opportunité offerte à une part des salariés d'Airbus Allemagne de signer individuellement des contrats de travail qui – grâce à une

clause négociée au niveau de la branche – permet d’augmenter la norme de temps de travail (pour passer à 40 heures). Que cela s’explique par les stratégies de réorganisation interne de l’entreprise (aux portées variables selon les départements, comme c’est le cas à Airbus) ou par les « effets pervers » de modes de gestion peu formalisés et où la logique de l’affectation des salariés au coup par coup l’emporte sur la planification (comme dans les SSII), les effets sur le temps de travail sont multiples et tangibles.

Dans la plupart des entreprises, allemandes comme françaises, ces dernières se traduisent par le développement de « zones grises » du temps de travail. Ces « zones grises », pour reprendre une expression allemande, rendent incertain le statut d’un nombre croissant d’heures de travail qui, de droit et/ou de fait, ne sont plus des heures supplémentaires. Les raisons en sont multiples : adoption d’un forfait jour, passage à la modulation, refus des entreprises de voir et de compter des heures effectuées réalisées (à son bénéfice, à celle des clients...), maintien de postures salariées en défaveur du décompte du travail effectué... A priori, l’Allemagne et la France paraissent s’opposer puisque, d’un côté, l’on constate l’introduction (encore marginale et conflictuelle) de *Vertrauensarbeitszeit* (qui bat en brèche dans les établissements bancaires que nous avons enquêtés le vieux *Gleitzeit*), de l’autre, la tentation d’instaurer des systèmes de compte du temps de travail pour des cadres français qui traditionnellement échappent à la mesure de leur présence. Mais, ainsi que nous l’avons constaté à différentes reprises, le recours à l’« auto-déclaration » des heures réalisées ne change rien à l’affaire, soit que les salariés eux-mêmes estiment superfétatoires une telle procédure, soit que l’entreprise n’y trouve pas son compte. Appliqué au forfait et au *Vertrauensarbeitszeit*, le risque d’un tel déni est que, à défaut de pointer les heures réalisées, les responsables de service soient amenés (comme c’est le cas dans une des banques visitées par exemple) à demander plus de compte à leur subordonnés afin de savoir comment et à quel usage le temps de présence a été dépensé. A la logique de résultat déjà éprouvante se superpose alors une nouvelle forme de rationalisation des contrôles qui n’est pas sans contradiction avec des formes de relations officiellement placées sous le sceau de la confiance. On comprend de ce fait pourquoi, à notre grande surprise, nous avons pu rencontrer plus de cadres français et de salariés allemands hautement qualifiés que nous ne l’imaginions qui, en fait, comptent leur temps de travail (ou du moins en affichent la volonté) pour éviter les dérives et qui, surtout, se privent de moins en moins de prendre leur RTT. La régulation et le contrôle minimaux des temps de travail des salariés hautement qualifiés est d’ailleurs – ce n’est pas un hasard – devenu un enjeu d’importance pour le syndicalisme allemand.

Ce constat éclaire un dernier résultat d'importance. Le temps de travail s'impose comme un véritable enjeu dans les négociations et conflits (formels ou informels), non pas simplement au niveau des branches, mais également au niveau local. Cette nouvelle régulation prend corps à travers des marchandages et compromis qui s'objectivent par le biais de conventions relatives en France au partage entre RTT employeurs et RTT salariés, par la transformation d'avantages anciens en acquis supposés grâce aux lois Aubry (Banque, SSII) ou, dans les deux pays, par la volonté d'adopter des dispositifs de gestion du temps pluri-annualisé au bénéfice premier soit des salariés (CET) soit de l'entreprise (CTE, dispositif qui permet de faire l'économie, entre autre avantage, du chômage partiel). Au cœur des pratiques des deux côtés du Rhin (dans des entreprises comme Airbus), ce nouvel objet de régulation – la répartition des jours libérés sur une échelle pluri-annualisée – est devenu en Allemagne un défi, reconnu en tant que tel, pour des organisations syndicales qui, tout comme en France, ne maîtrisent pas toujours les compromis qui se nouent aux niveaux les plus décentralisés. Cet objet de régulation est aussi révélateur de tensions et de contradictions symptomatiques : du côté de certaines directions, l'on souhaite à la fois ne plus compter le temps de travail des cadres (d'où la logique du décompte au forfait jour) et, en même temps, se doter de dispositifs (comme les CTE) qui permettrait de « grappiller » officiellement des temps productifs sur le compte des salariés, compte par ailleurs impossible à tenir si l'on applique effectivement la logique du forfait jour.

4.3 Les enjeux de la flexibilité du temps de travail pour les salariés hautement qualifiés

Une question majeure qui a guidé notre recherche est, on s'en souvient, celle de l'impact des politiques du temps flexible sur le statut des salariés à haute qualification. Qu'observons-nous à ce sujet ? Tout d'abord que dans les deux pays les deux dimensions (temps et statut) sont difficilement sécables. En Allemagne, les réformes et innovations (le *Vertrauensarbeitszeit* au premier chef) ont été promues dans des secteurs et entreprises « cobayes » (comme dans une des filiales de banque visitées où le syndicalisme est faible) avec pour ambition la possibilité de généraliser ce mode de gestion à une population de plus en plus large, les cols bleus compris. En France, on assiste à un enjeu de contamination similaire selon une dialectique variable selon les entreprises et les secteurs (banalisation du statut de cadre au rang de salarié commun d'un côté, flexibilisation du temps des salariés non cadres de l'autre). Toutefois, alors qu'en Allemagne, la question des différenciations statutaires ne s'est pas posée (et pour cause), cette dernière a aiguisé de nombreux conflits et négociations dans les espaces conventionnels français. Occasion de remettre à plat la définition des cadres,

d'opérer des glissements statutaires intéressés (pour reconnaître, abusivement certainement, trop de salariés au statut de cadre dirigeant...), etc., ce travail sur les catégories ne signe pas à notre avis la fin des cadres comme cela est parfois prétendu. Plus qu'une remise en cause ou même une banalisation du statut de cadre, c'est une reconfiguration des hiérarchies internes et des critères de segmentation qui se jouent avec la négociation et l'application des 35 heures au sein des entreprises françaises. Cela est tout aussi net dans la banque (que l'on songe aux raisons de l'invalidation de l'accord de branche), dans l'aéronautique (à Airbus, l'accord rapproche techniciens et cadres au forfait et accentue la segmentation avec les cadres dirigeants, il classe dans un même ensemble les ingénieurs débutants et les « handicapés de la vie »...) ²⁹ ou encore dans les SSII (où le rapport au temps ne peut se lire uniquement au prisme des différenciations statutaires).

Un second point important apparu au cours de notre recherche est lié au fait que l'on ne peut lire de façon trop mécanique et unilatérale les articulations entre temps et statut. Ce qui se joue, on n'en sera pas surpris, avec la mise en forme de nouveaux modèles de temps de travail est l'épuisement d'un modèle industriel et taylorien dans lequel les acteurs des relations professionnelles ont acquis leur légitimité. Avec l'impulsion d'une gestion des temps à la fois flexible, individualisée, fondée sur la confiance, délocalisée..., les risques d'affaiblissement de l'acteur syndical ne sont pas nuls. Ils sont même certainement plus importants en Allemagne qu'en France où l'ancrage local des organisations syndicales pose problème depuis longtemps déjà. En Allemagne, en revanche, la flexibilité du temps de travail pose un redoutable problème aux représentants des intérêts salariés dans la mesure où elle rend obsolète des privilèges accordés grâce aux principes de la co-détermination. En vertu de ces principes, le *Betriebsrat* a notamment pour pouvoir et privilège (ce qui n'est pas le cas en France) d'être obligatoirement consulté sur les possibilités de mettre en œuvre des heures supplémentaires. Or, en raison de la volonté managériale de généraliser les temps flexibles chez les cols blancs (ainsi que chez les cols bleus), les heures supplémentaires laissent de plus en plus la place à des dispositifs (*Vertrauensarbeitszeit*, compteurs de temps...) qui interrogent directement les pratiques de co-détermination. Bref, et cela explique le débat actuel au sein du syndicalisme allemand (en faveur, comme en France, d'un décompte des temps travaillés pour les hautes qualifications) puisque la flexibilité n'est pas seulement affaire de temps, de conditions de travail et de statut mais, tout aussi fondamentalement, de pouvoir et de rapport social. Cela

²⁹. Pour être précis rappelons que sont concernés par le régime de forfait heures 48 cadres seulement sur plus de 4 000 (les autres étant en forfait jour). Sur ces 48 cadres, 20 ont adopté ce système de décompte par conviction.

explique plus généralement les débats actuels au sein du syndicalisme allemand sur l'articulation *Lohn/Zeit/Leistung*, articulation qui demeure largement codifiée aujourd'hui sur la base de prémices tayloriennes et sur lesquels sont construits les droits de co-détermination (dont la régulation directe du temps de travail) dont bénéficient les organisations syndicales. Alors même qu'en France l'initiative étatique (lois Aubry) a directement contribué à la nouvelle donne des temps et des statuts dans les entreprises, tel n'est vraiment pas le cas en Allemagne. Dans ce dernier pays, la question d'une nouvelle flexibilité des temps des salariés hautement qualifiés est discutée sur un arrière-fond politique relativement vierge et elle entraîne avec elle des interrogations syndicales dont l'on ne perçoit guère l'équivalent en France.

SECONDE PARTIE - MONOGRAPHIES SECTORIELLES

CHAPITRE 3 – ORGANISATION DU TRAVAIL ET FLEXIBILITE DU TEMPS DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR DES SERVICES INFORMATIQUES ALLEMAND

Report on IT Services in Germany

Dorothea Voss-Dahm, Institut Arbeit und Technik

1 Introduction

Information technology is spread over all economic sectors, the state and private households. Thus information technology expanded to an important production factor for the whole economy. That is a rather new situation. The IT industry grew over the years from a small part of the economy with a very specific group of user to a very complex industry with a differentiated structure of clients. Looking back to the 70ties information technology was dominated by big mainframe computer used by big service companies like banks and assurance companies for data processing. With the upcoming of personal computers the diffusion of information technology made another step and new clients asked for products and services. The networking of computer made it possible to communicate and to interact on an electronic basis. The internet provides a basic infrastructure for global communication and turns out to be a central axis for the reorganisation of information and communication systems in general (cf. Baukrowitz, Boes 2000). The internet not only offers big opportunities for private information and communication. A high degree of division of labour needs the linking of companies and the internet enables companies to transfer huge amounts of data and to interact with other companies on an electronic basis. Thus the IT industry is as heterogeneous as the structure of user of information technology. The thesis of the convergence of multimedia, telecommunication technology and information technology to a mega-industry strengthens the opinion that the heterogeneity and economic importance of the IT-sector will increase in the future. (cf. Nordhause-Janz, Rehfeld,1999)

This report is dealing with the question of new working time and employment forms in the IT industry. The IT industry often is stated to be a harbinger of future working conditions. The picture of young highly motivated and highly educated employees having a long working time is very popular. The aim of this report is to look behind this superficial impression. Therefore we focus on the driving forces which can be identified to characterise working conditions in the IT industry. Two assumptions accompanied this undertaking. Firstly, we

assumed that the product market has a strong influence on the organisation of work and working time. Questions of research which were deduced from this assumption have been:

- How does the high competitive pressure translate into the work process?
- What does this mean for personnel policy within the companies?

The second assumption refers to the position of the employees in the work process: We assumed that employees have a high level of discretion due to the importance of highly qualified labour in the working process. According to this assumption questions of research have been:

- How do firms organise the relation between employees, superiors and customers?
- What are the challenges arising from the tight connection between employees and the customer as well as the high level of self-management of employees for the organisation of working time and for its potential regulation in the future?

The report is structured as followed: In the second chapter we first describe the basic structure of the German IT industry. The third chapter provides a short description of the three companies investigated. Chapter four comprises the analysis of the case studies, with a strong focus on the importance of project work. The report is concluded by a short summary in chapter five.

2 IT services in German: a brief description of the sector and its industrial relations

In what follows some statistical data on the German IT industry is provided before we give an overview of the particularities of industrial relations in this sector.

To describe the actual importance and the structure of the IT industry is linked with problems because the definition of “the IT-sector” is not standardised at all. This causes for instance large differences about the actual number of employees working in the IT industry. According to the Bundesinstitut für Berufsbildung (Bott et al 2000:5) 1,7 Mio. persons worked in the IT industry in 1999. Bitkom, the umbrella organisation of the information technology, new media and telecommunication states to represent about 700.000 employees. But according to the Federal Office of Statistic only 268.000 employed persons worked in the IT industry in 1998, what is less than 1% of the total labour force. These different numbers of employed persons makes clear that more than one definition about “the IT industry” are used in the debate about the importance of the sector for overall employment. We follow the Federal Office of Statistic using a very tight definition of the IT-sector. Thus, we do not take into account the telecommunication or new media industry nor do we consider that there are many employed persons

at the user side of IT working in IT-related jobs when we describe the structure of the IT industry.

2.1 Business and employment statistics

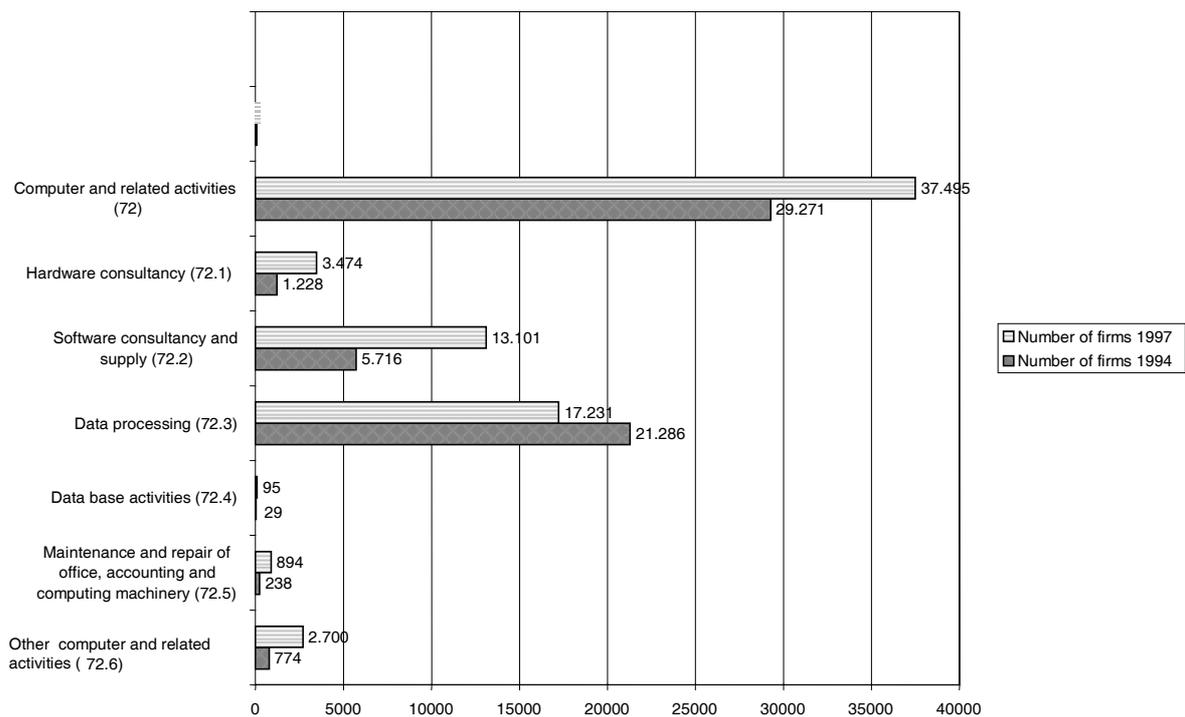
In terms of statistics the IT-sector is divided into six categories: Hardware consultancy, software consultancy and supply, data processing, data base activities, maintenance and repair of office, accounting and computer machinery and a residue “other computer and related activities”. As will be shown category “software consultancy and supply” is the most dynamic segment of the whole industry in terms of number of firms as well as turnover and employment.

Table 1 shows that the number of firms increased between 1994 and 1997, in total by almost +30%, except data processing (72.3). The most dynamic growth can be noted within software consultancy and supply (72.2) which contains system development, -analyses and software services. Within this category the number of firms increased by 7.385.

Table 2 shows the development of nominal turnover in the IT industry between 1994 and 1997. In every category turnover increased. Here again category “Software consultancy and supply” contributes the most to the growth of the whole sector. Companies in that category more than doubled turnover in only three years.

Table 1

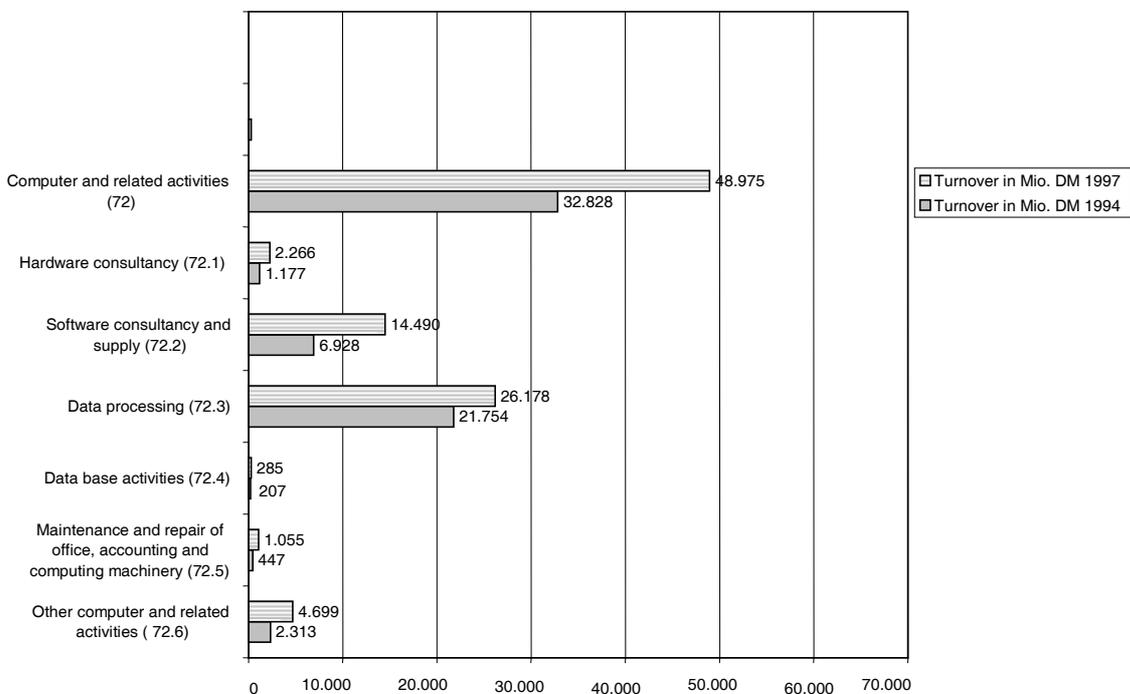
Number of firms in the IT industry (1994, 1997)



Source: Statistisches Bundesamt

Table 2:

Turnover in the IT industry (in Mio. DM), 1994, 1997

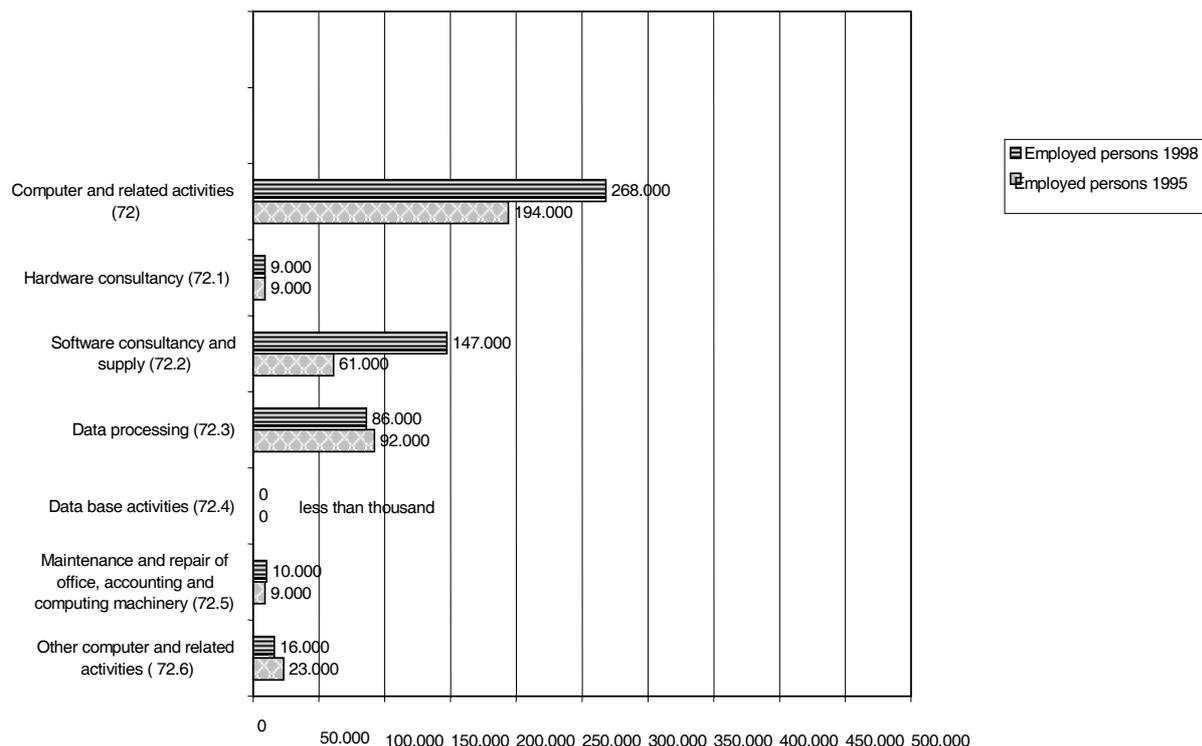


Source: Statistisches Bundesamt

Table 3 shows the employment record of the IT industry in the second half of the 1990s, i.e. the phase of the strong IT and internet boom. Here again the highest contribution to the rise of employment within the IT-sector was made by firms in the category “software consultancy and supply” (72.2). There the number of employees doubled between 1995 and 1998, resp. made a plus of 86.000 employed persons. Although the winners dominate the employment record in IT, a loss of employment is recorded in the category data processing (−6% or 6.000 persons) and the residual category "other computer and related activities" (−7.000 employees or −30% of employment). It is a suggestion that the reduction of employed persons in the last named category is more likely due to a change in statistical recording than to a real reduction of employment.

Table 3 Employment in the German IT industry; 1995 and 1998

Source: Statistisches Bundesamt



Unfortunately in Germany there are no data available about the size of IT-companies and the allocation of the employees on the firms. Table 4 contains an own calculation of the average number of employees in the companies. The common picture of the small business structure in the IT industry is confirmed: Companies in the IT industry have in average seven employees. Firms in Software consultancy and supply have in average 42 employees. More information on the allocation of employees in firms of this category is needed to explain this

relatively high amount of employees per firm. One interpretation might be that very large IT-companies in IT-Services like debis-Systemhaus (about 20.000 employees) or IBM (also more than 10.000 employees in Germany), Siemens Business Services (SBS) or CSC Ploenzke and software supply firms like SAP, Oracle, Baan are subsumed in category 72.2. If that would be the case the average size of 42 employees would have its roots in the structure of some very huge companies in terms of employees and many small companies with only a few number of employees.

Table 4 Number of firms, employed persons and average number of employees in a firm, 1997, 1998 in the IT industry

	Number of firms	Employed persons	Average number of employees per firm
Computer and related activities	37.495	268.000	7
Hardware consultancy	3474	9.000	3
Software consultancy and supply	13.101	147.000	42
Data processing	17.231	86.000	5
Maintenance and repair of office, accounting and computing machinery	894	10.000	11
Other computer and related activities	2700	16.000	6

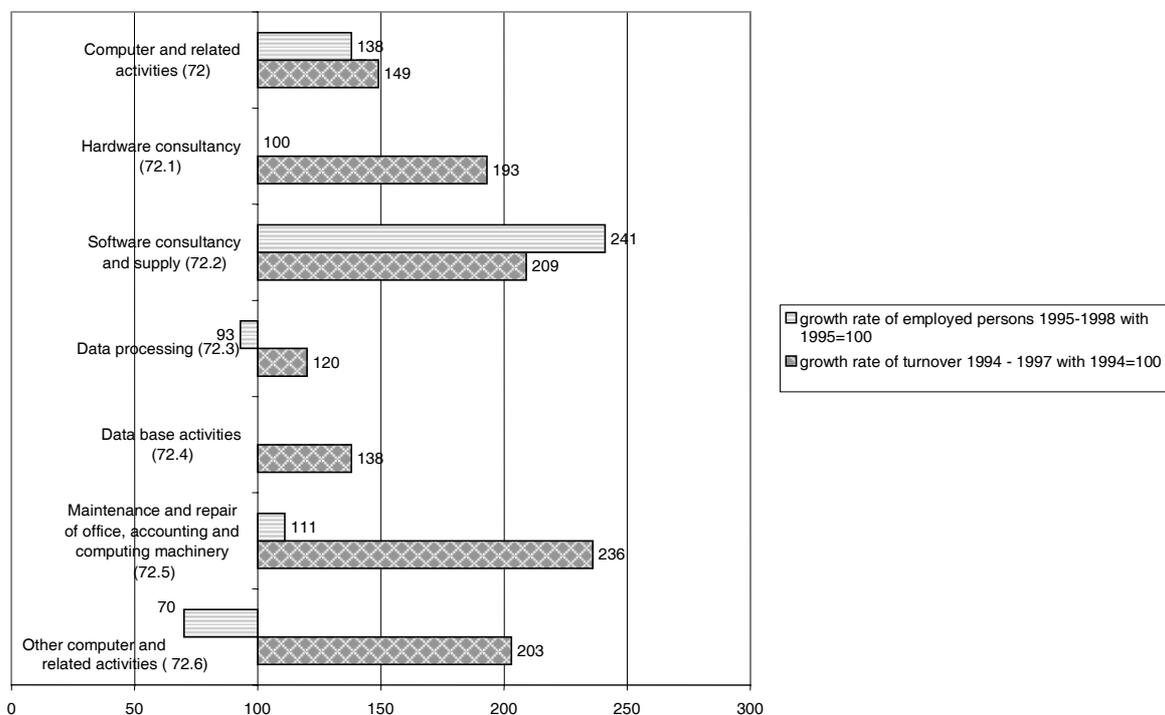
Source: Statistisches Bundesamt, own calculation

One of the main fields of discussion around employment of the sector is the relation between economic growth and rise in employment – in short the employment elasticity of economic growth³⁰. This relation is shown in the following table. The representation in the following table is related with several problems. Therefore it must not be seen as a precise calculation of the employment intensity but as an attempt to get an impression of the relation between growth and employment in the different categories within the IT-sector. One problem is related to the different data bases: First of all, the employment data are based on the Mikrozensus Survey where the interviewed persons themselves give the classification of the industry where they are working, while the statistics on turnover are collected by revenue-offices who classify the firms on the main emphasis of business activity. Secondly, the considered periods of time are not identical. Data on employment are available for 1995 and 1998 while for turno-

³⁰ Normally it is talked about the „employment intensity of growth“ instead of the corresponding elasticity. But while employment intensity of growth is the relation of an absolute size of employment to an absolute size of output, the employment elasticity of economic growth indicates how employment rate reacts on a 1% increase of economic growth in a special period of time.

ver refers to the years 1994-1997. At least the relative period of time – four years – is the same.

Table 5 Employment intensity of growth in the different categories of information technology



Source: Statistisches Bundesamt, own calculation

First of all it can be seen that the development of turnover and employment hardly runs parallel in any category. Only for the total „computer and related activities“ a parallel rise – thus an employment elasticity of approximately 1 – is recorded: In the considered period of time turnover increased by 49 points while employment rose by 38 points. This result reflects the compensating effects within the sub categories: There are categories where employment intensity is neutral (in 72.1), almost neutral (72.5) or even negative (in 72.6 and 72.3) and only one category where the growth of employment was higher than the growth rate of turnover (72.2). There are two possible reasons why the employment elasticity is negative or neutral: At first due to rationalisation by replacing labour through capital or secondly due to an increase in labour productivity. It can be suggested that both effects intensify one another and led to the shown results in 72.1, 72.3 – 72.6. The only really labour intensive way of production seems to be found in the area of software consultancy and supply (72.2).

Table 6 and 7 give some information about the employment structure in the IT industry at the end of the 1990s. Two features seem to be typical for the employment structure in the IT industry: Firstly, the level of education is higher in the IT industry than in the total labour

force. 43% of all employed persons working in IT have a certificate of a polytechnic school or university compared to only 16% in the total labour force. Secondly, the employment structure is male dominated. While 57% percent of the total labour force is male, in the IT industry two third of all employed persons are male. Self employment is more common in the IT industry (20% of all employed persons) than in the total labour force (11% of all employed persons). Those who are employed have by 91% a permanent contract compared to 87% of the total labour force. Table 7 shows that the part time rate in the IT industry is 5% lower than in the total labour force. The reason might be the lower part time rate of women in the IT industry than in the total female labour force.

Table 6: Employment in the IT industry (NACE 72) and total labour force by gender, position in the labour market, distribution of skill-level and labour contract in 1998

	IT-sector (72.2)		Total labour force	
	Abs. (X 1000)	%	Abs. (x 1000)	%
Employment				
Male	205	76	20.501	57
Female	66	24	15.348	43
Total	271	100	35.863	100
Position in the labour market				
Employee	217	80	31.878	89
Self-employed	53	20	3.982	11
Status				
Practical training, n.a.	14	5	2.221	6
Occupational training (dual system) or equivalent certificate	91	34	19.085	53
Technician	25	9	3.379	9
Polytechnic school	45	17	2.001	6
University	71	26	3.389	10
Labour contract*				
Permanent (open ended contract)	198	91	27.580	87
Flexible (fixed term)	18	9	3.810	13
Total	217	100	31.878	100

* only employees

Source: Mikrozensus1999

Table 7 Employees in IT and in total labour force by working hours in 1998 (in %)

	IT			Total labour force		
	Men	Women	Total	Men	Women	Total
Full time	94	68	87	95	64	82
Part time	6	32	13	5	36	18
Total	100	100	100	100	100	100

Source: Mikrozensus 1999

2.2 Industrial relations

Trade unions are confronted with at least four problems concerning collective bargaining in the IT industry: First of all, employees within IT often are not very interested in a union-membership because working conditions are negotiated on an individual basis. Secondly, the counterpart of the unions, the IT- employer associations who are responsible to sign the collective agreements are only in the beginning to form stable organisations. Thus, at the moment the employers are not strong counterparts. Thirdly, -rather unusual in the German context of industrial relations- the trade unions often compete with each other for organising the employees. In some cases they even compete for employees within one company. Fourthly, due to the frequent mergers and take-overs within IT the framework of collective bargaining policy can change very rapidly.

This comparatively fragmented situation in a new and “immature” industry creates a number of particularities regarding collective bargaining which go far beyond the general tendency of “coordinated decentralisation” (Bosch 2002). The types of collective agreements, if there are any, may differ a lot amongst firms: There are employees who are covered by regional collective agreements (Flächentarifvertrag). In some cases IT employees are covered by collective agreements of industries such as metal working or chemical, as their „mother“ companies belong to those industries. Other employees are covered by supplement or derogative collective agreements (Ergänzungstarifvertrag) - like employees in the companies debis Systemhaus or Infineon-, by collective agreements signed only for one company (Haustarifvertrag as in the case of IBM) or are not covered by any collective agreement at all (Wagner 1999: 88ff). Apart from these types of collective agreements between *trade unions* and single employers or employers organisations (*Tarifverträge*) there may be company or plant level agreements between single employers and the works councils (*Betriebsvereinbarungen*). *Betriebsvereinbarungen* may be concluded with or without the existence of a *Tarifvertrag* but must not violate a *Tarifvertrag* by which the respective company is covered.

2.2.1 Employers

As already mentioned above the structure of employers organisations is not clear at all. But at the moment there are efforts made to overcome this situation: In May 1999 the *Spitzenverband der Deutschen Software- Industrie (SVDS)* (umbrella organisation for the German software-industry) was set up with more than 1000 memberfirms. Member organisations of this umbrella organisation are the *Bundesvereinigung Bausoftwarehäuser (BVBS)*, the *Verband*

der Software Industrie Deutschlands (VSI), the Deutsche Multimedia Verband (DMMV) and the Verband der Unterhaltungssoftware Deutschland (VUD). (www.svds.de)

Another merger has taken place only recently. The *Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM)* was set up and consists of seven employer associations³¹. This umbrella organisation represents more than 1000 companies with in total 700.000 employees and strives to be one of the largest industry associations in the future with political influence for instance in the IT-specific education policy. (www.bitkom.org)

But at the moment none of these organisations are active in collective bargaining or have signed any collective agreement. Active partners in collective bargaining on the side of employers are still the traditional employers' associations such as the *Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie* or, on company level, the companies themselves as in the case of *debis Systemhaus AG, Deutsche Telekom AG* or *Infineon*.

2.2.2 Employees

As pointed out earlier, there is more than just one union involved in the struggle for dominance within the expanding IT sector. Until recently, participants of this competition used to be at least six unions: The *IG Metall* who is one of the most powerful industrial trade unions with relatively good standards in terms of employees interests (i.e. 35 hours working week and relatively high salaries for skilled workers). This trade union is traditionally strong in production related IT-services where IT-firms are linked with the metal and electrical industry. The second union was the *hbv* (union for trade, banking and assurances) who had traditionally a strong basis in computer centres within banks and assurances. The other unions who were involved in the competition for employees resp. the dominance within companies were *DAG* (German union for private sector employees), *ÖTV* (union for public service and transports), *DPG* (German post union who signed the collective agreement for the employees of *Deutsche Telekom AG*), and *IG BCE* (industry trade union for mining, chemical and energy).

This situation of competition was partly reduced by the mega-merger of most service sector unions including *DAG, DPG, hbv, IG Medien* and *ÖTV* into the new big service sector union “*ver.di*” (*Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft*). At present, the remaining three unions in

³¹ These associations are: Bundesverband Informations- und Kommunikations-Systeme (BVB), Bundesverband Informationstechnologien (BVIT), Fachverband Informationstechnik im VDMA (FVIT), Fachverband Kommunikationstechnik im ZVEI (FVK), Unternehmensverband Informationssysteme (UVI), Bundesverband Telekommunikation (VAF), Verband Organisations- und Informationssysteme(VOI)

the IT industry, i.e. ver.di, IG Metall and IG BCE are negotiating their respective jurisdiction in the sector and about future co-operation.

2.2.3 Collective agreements

By way of example, three interesting collective agreements are briefly described here. They can be seen as exemplary for the IT industry because they deal with IT-specific labour market aspects. In general, the challenge of collective bargaining policy in the IT industry is to incorporate preferences of individuals and at the same time to protect the rights of the employees collectively. (Wagner 1999:98) While the regulation of collective rights correspond to the traditional policy, a so-called „subject-oriented policy“ (Trautwein-Kalms 1995:223) is a rather new aspect of collective bargaining policy. The latter is needed due to the interests of highly educated IT-employees who want to work in an environment guaranteeing a high degree of individual elbow-room.

The supplement collective agreement which was signed in 1998 between *debis Systemhaus AG* and *IG Metall* contains some exemplary regulations for collective bargaining policy within IT. Standards are still tied to the existing collective agreements of the metal and electronic industry while at the same time some IT specific elements are introduced. For instance the working time of employees may vary between 35 and 40 hours a week and is connected to the occupation of the employees as well as to the age of employees. The collective agreement regulates the calculation of the variable income components. One very new element is the obligation for the superiors to carry out yearly dialogues with the employees where the individual aims of performance and the required working time and qualifications are laid down. (Wagner 1999:95ff)

Within the collective agreement which was signed in 1995 between the *Deutsche Telekom AG* and *Deutsche Postgewerkschaft (DPG)* „telework“ was regulated. Agreements were made on the voluntariness of telework, the alternation of working at home and at the office, the division of working time and the costs for furnishing the working place at home. (Bispinck/Trautwein-Kalms 1997:237).

In spring 2000 a supplement collective agreement was signed between *IG Metall*, *DAG* and the company *Infineon*. *Infineon* is a subsidiary of *Siemens*, produces Micro-Chips and employs about 10.000 persons. Due to the labour shortage and the excellent economic perspectives of *Infineon*, the collective agreement regulates that employees on a voluntary basis may change their contracts of a 35 hour working week to a 40 hours working week with full pay .

Infineon estimates that about 80% of all employees will change their contracts. Another point of regulation is the commitment to start negotiations about a flexible pay-system. *Infineon* suggests to guarantee only 80% of the total pay and to introduce outcome-related as well as a performance-related payment-components. (Handelsblatt, 24.8.2000)

3 Profiles of the companies visited

The three companies studied belong to the IT services segment of the industry. The main characteristic of this segment is that it produces IT solutions or packages tailored to customers' specific requirements. A complete IT solution consists of elements from the three "pillars" of information technology: hardware, software and service. The firms we investigated either take one or more products from other IT companies and adapt them to customers' own specifications (Globe), develop their own IT packages (Comptel) or adapt products from other IT companies as well as developing software themselves (Network). In this respect, these companies differ from those suppliers that develop and market a specific IT product. Users of information technology, that is the customers of IT service companies, have to steer a course through an increasingly confusing market. For this reason, work in IT services increasingly involves the provision of advice to users of information technology, with the aim of reducing their search costs in the IT market. In general terms, the share of sales of standardised IT products in value added is declining, while the share of services is rising. Although price competition is of great importance in this segment of the industry as well, service quality is also an important factor in competition.

Some more detailed information about the companies are given below.

3.1 Comptel

The visited branch with its 300 employees belongs to one of the biggest German IT company with about 20.000 employees in total. This company was set up initially as a subsidiary of a big automobile producer. In spring 2000 the company was bought by the biggest German telecommunication company. The visited branch has always been busy in IT services. Therefore no big changes in working conditions have taken place over the years. Due to the decentralised structure of the company the branch can act independently in general. The business activity of the branch is concentrated on IT services for the telecommunication sector, i.e. processing orders, network administration, network controlling and call centre organisation. The dominant form of work organisation is working in projects. Project-teams are put together from the staff of the local branch. Working in the office and close to the other members

of the team is very usual, in particular when the customer put hard- and software at company's disposal.

Standard employment relationship is a full time contract for an indefinite period. Some women are working part time. Working with external partners is not very usual, only if very special skills are needed who are not available in the branch. Many students are working in projects which is advantageous for the company for four reasons: they are inexpensive, they are highly motivated, they bring current know how from university, the company can recruit them easily after finishing university.

Comptel has a 40 hour working week. There is a time banking of +/- 40 hours. Until October 1999 working time above 40 hours got lost- there was no possibility to save more time. Since October 99 it is possible to save time in a 5 year time banking account or/and in a life time banking account.

We held interviews with the chairman of the works committee, an human resource manager on division level, a (female) project area manager, a (female) project manager, a (male) professional.

3.2 Globe

The visited branch with its 520 employees in IT services is part of a big international IT company (Germany 12000 employees) with a centralist structure. Globe used to be a traditional hardware producing company. In the 80ies when software related activities became more important the company lost its leading position. After a serious crisis where lots of employees were dismissed the company concentrated on IT-services. Over the years working conditions and profile of staff changed a lot. Fields of activity are varied: The company is busy in e business but in maintenance of computer centres as well. Most of the staff is employed in the division "global services".

Like in Comptel the dominant form of work organisation in the business segment IT-services is working in projects. Teams are usually organised in what Globe calls "virtual teams" because they are put together from different branches (one interviewed Professional Development Manager is responsible for 40 professionals who are working at 10 different places). Therefore, "Remote Management" is the typical way of managing teams. Managers who need a specific skill for a project can ask the central human resource management for selecting the required skill profile based on an intern skill data banking.

The typical employment form is a full time contract for an indefinite period. 25% of staff are women. 8% of staff are working part time. Due to the firm strategy working with external partners is very usual.

Globe regulated a 38 hour working week and working time is annualised. In practice the impact of working time regulation on actual working time is very weak. Most of the employees in IT services do not monitor their working time.

We held interviews with the chairman of the local works committee and the chairman of works committee Germany, a sales manager for small and medium companies, a professional development manager who is the personnel manager for 40 IT professionals dealing with projects around electronic document management, a regional HR manager who is responsible for all issues around employment relationship and industrial relations, two employees "professionals": One is dealing with bringing together joint venture capital firms with start up firms in the field of internet/ e-business activities. The other employee is dealing with bringing together external software partners and internal global services people.

3.3 Network

Network is a network provider for small and medium companies. The company is a typical "start-up", which was set up in 1995 by the two owners of the company. Before the owners start to run their own business they worked at big IT-companies. The business concept of network is to deliver an all-round service to the clients including an emergency service and a hot line. Therefore fields of activity are on the one hand the planning and realisation of network solutions. On the other hand maintenance and repair of the clients network-systems. Network employs 23 persons. About one third of the employees are posted at the clients office. The last named group of employees are working in support functions performing more or less standardised occupations. For this kind of work a medium level of qualification is needed. The more complex kind of work like planning and realisation of customer-specific solutions requires a higher qualification level. These innovative fields of activity at Network are organised in projects.

All employees at Network have a full time contract and have a 40 hour working week. 4 employees are trainees making an apprenticeship in the subject "Fachinformatik". Network offers practical training to pupils and students.

We interviewed one of the two owners of Network, a posted employee who works since three years at the same client who is located near to Network and a very young employee who just finished his apprenticeship and now works in all fields of activity at Network.

4 Personnel flexibility in IT services: Work organisation and working-time patterns

The analysis is organised as follows: In section 4.1 the various spheres of activity and the most important elements of the work-organisation system are described, together with the demands the system makes of employees. In section 4.2, the conditions influencing working time and working-time organisation are discussed. The focus here is on analysis of the structural conditions of work in the industry. These conditions serve to explain the unambiguous empirical finding in all three firms, namely that actual working times exceed the working-time norms laid down in collective agreements and that high workloads are described not only by employees and works councils (*Betriebsräte*) but also by management as a specific characteristic of work in the IT industry.

4.1 The crucial importance of project work

4.1.1 Work tasks

In all the companies investigated, IT solutions tailored to customers' requirements are produced on a project basis. The project work is carried out by project teams made up of various specialists who have to complete a given task within a limited period of time; this usually involves solving a specific problem or producing a product innovation for a particular customer (Shire, Voss-Dahm 2000). At the beginning of a project, only the cost and delivery date are usually specified; when a contract is entered into, therefore, very little is known of the activities that will be required and the personnel needed to carry them out.

In the initial phase of a project, the specific requirements of the IT package are analysed in close collaboration with the customer. The advice or consultancy element is very important in this phase, since it is not usually until this point that the customer himself realises what his exact IT requirements are. Once a project outline has been agreed with the customer, the detailed planning of the project begins. A project "time line" is drawn up, along which the various phases are marked off from each other in terms of content so that the personnel and specialist skills required for each phase can be planned.

It is clear that it is particularly important in project work to proceed methodically. The organisation of the work, that is the organisation of the division of labour and the chronological

and horizontal integration of tasks, is the project manager's main responsibility. The complexity of the task varies with the scale of the project. If the commission involves integrating a standardised software package into an existing computer system in a small firm, the organisational effort required is relatively modest compared with the development of an internal and external communications system for a large manufacturing company.

The organisation of projects varies considerably in the three firms we investigated. Network specialises in the provision of internal and external communications networks for companies. The company is a member of an association known as the German Provider Network. The association makes available the infrastructure, i.e. a cable network. The company's 'product' is the connection of companies to the DPN network. The aim is to guarantee customers fault-free and permanent access to a network, across which they can transmit their data. The company's project work involves the planning and installation of a point of access to the network, which includes the technical organisation of the network connection, the implementation of Internet access and the writing of any Internet software required or the selection and installation of other firms' IT products. The task of the workers on any given project is precisely to identify the customer's wishes, to design a solution that will meet the customer's requirements and to break the work down into individual units that individual project team members can then work on. The company's strategy is to develop a presence in the region. In consequence, the client structure can be characterised more by size, namely small to medium-sized enterprises, than by sectoral affiliation. Clients include retail firms, manufacturing companies and typical service-sector organisations such as management consultants. The projects are correspondingly manageable in terms of complexity and duration.

The task assigned to the Comptel project team we studied in the course of our interviews is to develop software used in dealing with requests for interference suppression in Deutsche Telekom's service department. The project is characteristic of those tackled by the branch of the company we studied, since it involves the development for a major player in the telecommunications industry of a turnkey IT solution that does not call on the products of other IT companies. The branch we investigated is one of a total of 11 branches located in Germany which, operating within the parent company, service the telecommunications/public service and transport segment of the IT market. Customers are divided up by regional proximity. All those employed in the branch we studied have a permanent position there and work in all areas is organised on a project basis. The hierarchical, technical and functional division of labour is organised on a decentralised basis within the projects, and each project team is made up of members of the branch's permanent workforce.

Globe is also engaged in the development of complex IT solutions, and therefore operates in the same market segment as Comptel. However, project work at Globe is organised very differently. The first difference concerns the spatial dimension of project work. The various members of each project team are not based in the same branch but are selected on the grounds of their technical specialisation from across the entire country. In the case of international projects, teams are drawn from the pool of company employees who operate internationally. In consequence, 50% of the employees in the branch we investigated are managed remotely; in other words, the human resources managers are located at a different site from the employees they are managing. This strategic decision allows the company to make flexible use of specific knowledge, since that knowledge is not confined to a single branch but can be deployed throughout the entire company. However, the strategy is feasible only because of the company's decentralised mode of organisation. A second reason for the remote management is the need in the IT solution business to be in close proximity to the customer. At any rate, this is particularly emphasised by managers in the company and is reflected in the fact that 90% of employees in the branch we studied work in close proximity to the customer. The company's decision to manage its staff remotely means that having desk or office space in a particular branch has no special significance; consequently, the company has taken the logical step of replacing permanent workstations with flexible workstations, so-called e-places. Remote management is one element in a corporate strategy that seeks to create greater flexibility, and at the same time reduce costs, by drawing on networks of technical specialists in order to put together temporary project teams (Scherer, Süß 2000: 80). The second difference between Globe and Comptel in the organisation of project work is to be found in the involvement of external partners. One of the company's basic principles is that the various elements of a complete IT service package should not be produced solely by the service provider itself. A member of a works council had this to say on the subject:

“In recent years, we've come a long way from the idea of the “one-stop shop”, because the specific knowledge required for the various projects cannot currently be held within the company. For example, a subcontractor that has specialised in the public services can feed the knowledge it has derived from its experience into our projects through its other activities. We used to try to retain knowledge and know-how specific to a particular industry or sector within the company, but that has become more and more difficult because the specialist knowledge and the IT skills required have become so complicated. This applies particularly to small areas, where there can be no justification for maintaining a staff of specialists scattered across the whole of Germany. We now have to find exactly the right partner, an outfit we can really work with and that has the best solutions for the customer's problem. But there is also a cost dimension of course: in many cases, it's cheaper to buy in services from outside. The question of our core business has been debated repeatedly. It used to be major pieces of hardware, mainframes for computer centres. We don't have those at all any more, we've

become smaller but the demands are considerably higher. We've become just a software and service company. More than 60% of our turnover is generated in this area. Today, we're looking to expand our range of activities rather than become more specialised. We can buy specialist skills in the external market."

Against the background of this strategic orientation, project work means that employees are not only engaged in satisfying customers' requirements but also spend a good deal of time liaising with external partners. A third characteristic of work organisation in this company is that project work is organised around a very strict division of labour. In the early stages of a project, the sales department, which has only limited technical knowledge at its disposal, plays a leading role. A sales manager offered the following description of his department's role:

"The sales staff are like truffle pigs: we are permanent points of contact for clients. We hang around customers, looking for opportunities to do business with them. Until a project is handed over, the sales department is very directly involved, less so afterwards. It makes sense, because if the customer wants to get involved in other projects, or to run another project at the same time, then the sales department is again responsible for setting up the new project. And if it's in a completely different area, then we need to involve different specialists within the company or new external partners."

Depending on the nature of the project, the sales department finds itself a "technical principal" from the organisation's service department, who collaborates closely with the customer on drawing up a project outline precisely tailored to the customer's requirements. On the basis of this outline, the project principal draws up a detailed specification for the hardware, software and service components. The sales department takes the hardware and software elements of the project and passes them on to specialist departments within the organisation. They either deal with the order themselves or hand it on to external partners. The technical principal from the services department has a partner who is responsible for the same specialist area as the principal but deals with the personnel rather than the technical aspects. This professional development manager is the personnel manager for a pool of employees and is responsible for deploying staff in such a way that the service component of the project can be completed within the time period and budget agreed with the customer. He is responsible for manpower assignment and for the development of the specialist skills required to deal with the tasks in hand.

To sum up, it can be said that project work in the IT services sector is relatively homogeneous in terms of the structure of the work processes. Project work is not static but dynamic, with the skill profile and manning levels varying from phase to phase of a project. It is essential to proceed methodically from stage to stage of a project and the problems to be resolved by

individual employees are very complex. Moreover, the highly specific product market in the IT services segment makes it virtually impossible to standardise work processes. And yet differences can be observed, since project work in the three countries studied is embedded in very different organisational structures. It is here that the room for manoeuvre in the organisation of work within the same product market becomes evident. Although Network and Comptel are very different from each other in terms of size, the organisation of project work in the two companies has many features in common. Both operate in close geographical proximity to their customers, the functional, technical and hierarchical integration of tasks takes place within a fixed project team and team members are located on the same site. External partners are called on only in exceptional cases. At Globe, on the other hand, project work takes place within constantly changing organisational structures. Firstly, as far as the spatial dimension is concerned, team members are not necessarily located on the same site and therefore communicate with each other primarily in the virtual world of the computer network. Moreover, team composition is constantly changing. Secondly, the involvement of external partners blurs the boundaries between internal and external relations in the company.

4.1.2 The demands on employees

Since project work is so complex, it is reasonable to assume that the demands made of employees are very diverse. This is confirmed by the interviews conducted in all three companies. Drawing on the work of Frenkel (1999: 63 ff), three levels of skill requirements can be identified: knowledge, creativity and capacities.

The *knowledge* dimension embraces both theoretical, i.e. codified, knowledge and contextual knowledge such as, for example, knowledge of industry-specific trends and/or company-specific processes. The development of customer-specific IT solutions requires a problem to be recognised and described and a solution to be designed. Theoretical, i.e. abstract, IT-specific knowledge is the basic precondition for the accomplishment of the task. At the same time, theoretical knowledge constitutes the basis for communication among specialists and therefore for cooperation within the project team. Contextual knowledge concerns the way in which the work processes are implemented within the organisation. Knowledge of the infrastructure, the use of tools, hierarchical responsibilities and corporate objectives is required in order to integrate theoretical knowledge into internal processes. In IT services, however, contextual knowledge relates not only to internal processes but also to the environment in which the customer operates. Knowledge of the industry and of the structure of the customer's organisation and activities is essential in order to understand the environment into

which an IT solution is to be inserted. In short, project work in IT services makes considerable demands on employees' theoretical and contextual knowledge, which explains why this function in the firms studied is almost exclusively the province of graduates in an IT-related discipline.

Great importance is attached to the *creativity* dimension in the IT solution business. The reason for this is that, although the goal is known when solutions are being developed, the path to that goal is not predetermined. Each project evolves differently, and although experienced employees in particular are able to draw on knowledge acquired over time, uncertainties have repeatedly to be overcome and innovative solutions devised, for which creativity is required.

Analytical capacities are a precondition for being able to identify and delimit problems in complex environments. The importance of *social skills* was repeatedly emphasised by our interviewees. Such skills are important, firstly, for communication among team members, which is particularly important when team composition is constantly fluctuating. Customer focus also requires social skills on the part of employees. Customers should not be overwhelmed with specialist technical knowledge; rather, employees should enter into dialogue with customers. This requires an ability to speak the customers' language, as well as to listen and make intelligible presentations.

Clearly, the skill requirements on employees in IT services are high, with IT-specific skills constituting the fundamental precondition for working in the sector. However, knowledge of the structures of their own company and of the client organisation, creativity and social skills must also be added as sufficient conditions for dealing satisfactorily with the demands of work in IT services. A personnel manager summarised the situation as follows:

“A great deal is demanded in this sector. Those who put in the effort will be rewarded. However, sustaining the intensity of work required over an entire working life is difficult.”

Two further requirements that have a considerable bearing on the ability to do the job have nothing to do with skills or qualifications. The first one – and this applies particularly to Globe – is a willingness to be mobile, which is a basic prerequisite for accepting a job with the company, since 90% of employees are located in close proximity to the customer. However, even at Comptel and Network, a willingness to be mobile, even on a somewhat reduced level, is a basic requirement arising out of the need in the IT solution business to be located in close proximity to the customer. The second of these requirements is a readiness to adjust and subordinate working methods to constraining time and cost targets. Projects in IT servi-

ces are generally taken on as fixed-price projects, with the customised IT package being made available at a pre-determined price and within a fixed period of time. Consequently, employees have very little, if any, influence over their basic working conditions. On the other hand, they do enjoy a high level of autonomy within this basic framework. The granting of this autonomy is not attributable primarily to any organisational decisions taken by companies with a view to granting employees a certain degree of autonomy in their work, to compensate them, as it were, for the strict time and cost targets to which they have to adhere. Rather, this relative autonomy in the organisation of their work is a requirement arising out of the demands of the product market, in this case the development of customised IT solutions. The coexistence of this autonomy with a rigid basic framework within which employees have to operate, together with the contradictions this creates, will time and again be the object of analysis in what follows.

4.2 Working time

Employees' working-time situation and the organisation of working time were two of the main issues dealt with in the interviews we conducted in the three companies. In all three companies, the empirical findings are unambiguous: employees do not stick to their contractual working times but regularly exceed them. Some clues as to why working time fluctuates over the course of a project can be found in the description of work tasks in section 4.1.1 above. At the beginning of a project, there is very considerable uncertainty as to the work that will have to be done and the volume of working days and specialist skills required to complete the project. This is why precise forward planning of individual working time over the entire course of a project is possible only to a limited extent. A second characteristic of the work makes it difficult to distribute working time evenly. One of the problems facing a project team working to produce a customer-specific solution is that difficulties arise in the course of a project that could not be foreseen at the planning stage. This may be because the customer's requirements change, because unforeseen problems occur with the implementation of software in the customer's existing IT environment or because difficulties arise when individual system modules are put together. Because of the innovative nature of the work, uncertainty as to the evolution of a project is a structural characteristic of project work. It is this uncertainty that gives rise to the need for time flexibility, the practical consequence of which is fluctuating working time.

Thus working-time fluctuations can be attributed to the characteristic features of project work in IT services. However, this does not fully explain the unambiguous empirical finding that

actual working hours are longer than contractually stipulated. The extracts from our interviews printed below are intended to convey an impression of the situation.

"Sometimes on a Friday evening around 10 o'clock I go through the rooms down there and say: come on, time to go home, that's enough for today." (Branch manager, Globe)

"At the moment, I have a credit balance of 31 working days without any prospect of taking time off in lieu." (Globe employee)

"The contractual working week is 40 hours. In practice, it's never 40 hours, and there are some weeks when I work 70 or 80 hours." (Network employee)

"At the moment, we don't have to work 10 to 12 hours a day. In the last 3½ years, however, there's been constant pressure to do so." (Project manager at Comptel)

"I have to protect myself against excessive working hours. Now I'm making a note of the hours I do in order to monitor how much I'm working. Sometimes it's difficult to take things a bit easier, because I take my job seriously and want to meet my own and the company's expectations." (Project division manager at Comptel)

"I remember when we were campaigning for the 35-hour week. Somebody at an office meeting said it didn't matter to him what it said in the collective agreement, he always worked 44 hours anyway. If we were to conclude a collective agreement stipulating a 43-hour week, my colleagues would say, great, at last we're only working 43 hours. So the current collective agreement has not extended actual working time. We must try to get down to 38 hours." (Works counsellor at Globe)

"A lot of employees rush from project to project, taking time only to catch their breath but not to relax. Some of them can sustain that over a long period, others can't." (Works counsellor at Globe)

"The performance spiral has become tighter and tighter. The infrastructure has been improved, which has led to productivity increases there. However, the demands have also increased enormously. Think shareholder value is a slogan, but the sales targets are also being set higher and higher. It's not an issue for me, but it is for some people: balancing work and private life, being unable to switch off, being unable to get things done as quickly as is required, because your own style of working cannot keep pace with what others are doing." (Branch manager, Globe)

"Personnel allocation is a summary affair, conducted in a rather rough and ready manner, although frequently on the basis of optimal, unrealistic conditions, as required, and not analytically, on the basis of performance figures or whatever. Sometimes even I don't know exactly how personnel allocation is conducted. However, I haven't really got a good solution. We manage somehow, but there's always more to do than there are people to do it. Labour hoarding, with manning levels being calculated ex ante depending on the expected workload, is impossible given the imperative to maximise returns to capital." (Works council Comptel)

Our interviewees' remarks give grounds for enquiring into the operational environment within which project work takes place. Clearly, individual working time is not simply a buffer that serves to smooth the fluctuating time demands within individual projects, and prolonged

working time is not, therefore, a temporary phenomenon. As we will explain below, the duration of individual working time is in fact subordinate to a restrictive temporal environment. If the structural conditions lead to increased working time, then two further questions arise. Are the effects of the environment encouraged by management, by teamwork or by the working-time regulations, with the result that the time constraints impact directly on individual employees? Or do management, teamwork and working-time regulations have the combined power to mitigate the influence of a restrictive temporal environment?

Firstly, we will explain the basis on which decisions on the temporal and financial environment are made. We will then investigate the influence of working time regulations on the operational environment in the three companies. Thirdly, we will examine what scope there is within projects to organise work in such a way as to reduce individual working hours. Fourthly, the influence of the particular form of cooperation, namely teamwork, on working time will be discussed.

4.2.1 The link between the temporal and financial environment and working time

Projects in IT services are generally taken on as fixed-price projects, that is a customised IT solution is produced to a fixed deadline and at a fixed price. Thus the temporal and financial conditions under which project work is carried out are a direct result of the level of the tender submitted to the customer. The price at which a project can be tendered for depends on the supply and demand situation in the product market. However, the pricing of a tender is also dependent on targets set at head office for the individual profit centres. These targets generally consist of four measurable quantities. Firstly, sales targets are set. Secondly, targets are set for returns to capital. Thirdly, a target for the sales to profits ratio is set, which expresses the relationship between turnover and profits in a particular area. The fourth and final target relates to the degree of manpower utilisation, that is the ratio of the time spent directly on work to the time spent on "overhead tasks", such as discussions, management duties, training etc. These targets are broken down to individual project level, thereby creating the environment in which project work takes place. At management discretion, however, a composite calculation involving the figures for several projects can be undertaken. It is possible, therefore, that over a certain period of time strategically important projects, such as first projects for important customers, will not meet the targets laid down by head office. Consequently, the scope for working on projects that do not produce the required performance indicators is all the greater the more other projects meet or even exceed the targets laid down.

First projects usually produce little in the way of profit, subsequent projects tend to be profitable and large projects are preferable to small projects in terms of fulfilling company targets.

The situation in the individual firms is as follows. At Network, the company targets are set by the two managing directors, who are also operationally active. Because of the size of the company, there are no abstract indicators to be met here; rather, projects are costed on the basis, among other things, of the available resources. As the managing director put it: *“I prefer to decline a project than to compromise quality or if I know from the outset that my employees will not be able to complete it without working overtime over a lengthy period.”* Thus it is management itself that sets the performance targets.

At Globe and Comptel, on the other hand, business areas that carry out projects have to meet performance indicators laid down by central management. Our interviewees gave the following assessments of these performance indicators:

“The targets for returns to capital put pressure on the projects. I got a real shock when I learnt of the performance targets we’re supposed to meet this year. They’re very challenging, but not unattainable. I’ll try to do whatever I can.” (Project division manager, Comptel)

“Basically, we take the view – and management agrees with us, because they’re all reasonable people – that the targets are far too high.” (Works council at Globe)

The link between the numerical performance targets and individual working time works as follows. From management’s perspective, the profit to be earned from a project is all the greater the fewer human and material resources are used. Furthermore, the degree of manpower utilisation on a project rises the fewer project meetings are held, the fewer support staff (e.g. secretaries) are deployed, the less time employees spend on training, the less absenteeism there is (for sickness etc.) and the less time has to be spent showing the ropes to newcomers to project work. Thus management always has an incentive deliberately to underestimate the human and material resources required for a project. Basically, the financial environment, and hence the scope for allocating human and material resources to projects, is all the more limited the more head office demands of the individual business areas. The fewer human resources are allocated to the individual projects, the more pressure there is on employees anxious to complete the work required to increase their own working time.

It should be noted at this point that the calculation of the time and financial resources to be made available is linked only to a limited extent to the content of the tasks to be completed. The IT work is merely the means to the end of meeting the numerical performance targets laid

down by head office. Thus it is of no consequence in which market segment or product market a business area operates.

4.2.2 The effects of working-time regulations on working time

What influence do the companies' working-time regulations have on the operating environment just outlined above? Does working-time regulation hamper or facilitate the establishment of a restrictive operational environment for project work? We will begin by outlining the working-time regulations in the three companies.

Weekly working time at Globe is regulated by a company collective agreement and is set at 38 hours. Working time can be scheduled between 06.00 and 20.00, Monday to Friday. Any hours worked outside these times count as overtime. Overtime must be arranged and authorised in advance, otherwise employees are not entitled either to monetary compensation or time off in lieu. Employees earning 4,857 Euros or more per month are not paid any premiums when they work overtime, even if instructed to do so. However, those instructed to work overtime are entitled to time off in lieu irrespective of salary level. The distribution of working time over the day is a matter for individual employees to decide, in accordance with the principle of autonomous time management. The standard weekly working time can be distributed unevenly over the weeks of the year, provided that the average weekly working time is attained over a 12-month equalisation period. In the case of "critical projects", the equalisation period can be extended for a further 12 months, provided the codetermination bodies are consulted. It is possible to reduce individual working times, although there is no legal entitlement to any such reduction. Individual employees can also agree to work a block of overtime of up to 3 hours a week for a maximum period of 3 years.

At Comptel "the standard monthly working time is 8 hours multiplied by the number of normal working days in the month". Here too, working time can be scheduled between 06.00 and 20.00, Monday to Friday. As far as working time in excess of the agreed norm is concerned, a distinction is made between flexitime and overtime. Flexitime is defined as hours worked voluntarily in excess of the standard working time, which are credited to a flexitime account. The credit/debit balance on the flexitime account may not exceed 40 hours. Overtime is defined as additional hours that employees are instructed to work; an application to order overtime must be made and approved by the works council. Employees working overtime can either receive monetary compensation – with a 25% premium – or the additional hours worked can be credited to a 5-year account. The two accounts are kept strictly apart, so that overflows from the flexitime account cannot be credited to the 5-year account. The time

credits on the 5-year account can be used for attending training courses or taken as blocks of time off. They can also be used to set up a long-term account, which is usually used to bring forward the retirement date.

At Network, all employees work a 40-hour week. There are no definitions of overtime or equalisation arrangements for overtime. According to the managing director, overtime affecting all areas of the company is compensated for with time off in lieu.

The working-time regulations provide nothing more than a broad, general framework for determining the duration, scheduling and distribution of individual working time. They provide no procedures for or tough prohibitions on situations in which contractual working time is exceeded. This is most evident at Globe and at Network. There is neither an absolute limit on hours worked over and above the contractual norm nor any formal procedure for offsetting any additional hours worked. The equalisation arrangements at Globe deal solely with hours worked at so-called “unsocial” times. The overtime arrangement at Comptel is an exception in this respect. Because the flexitime account is limited to a credit/debit balance of no more than 40 hours, employees have an incentive in labour-intensive phases of a project to press for applications for overtime to be put to the works council. For management, overtime means additional costs, which is why it is in their interest to organise work in such a way as to avoid overtime. According to the works council, overtime applications are generally approved. However, conspicuously frequent applications are dealt with by making enquiries as to why so much overtime has to be worked in a particular area or by a particular individual. This last aspect and the cost implications of overtime are the two decisive points: overtime is visible and well publicised and gives rise to costs. Enquiries can be made into its organisational causes. Attempts can be made to find ways of changing the situation.

Thus the working-time regulations at Globe and Network, as well as the flexitime arrangement at Comptel, can be characterised as “weak” regulations because they do not provide any procedures or arrangements for situations in which the contractual working time is persistently exceeded. In fact, the regulations place greater emphasis on the scope employees enjoy to determine their own working hours, thereby bringing into play the notion of “autonomous time management”. The working-time agreements at Comptel and Globe specify what is understood by autonomous time management.

“All employees are able in principle to plan their own working time in accordance with the principle of autonomous time management. The notion of autonomous time management is taken to mean that employees are individually responsible for drawing up their own working-

time schedules, with an appropriate balance being struck between operational requirements and personal interests.” (Globe)

“Each employee working on a project is obliged to adapt his or her working hours to the demands of the project. Working time is to be organised in such a way that 8 hours per day are worked on average. Unless the demands of the project dictate otherwise, each individual employee can allocate his or her daily working time as he or she sees fit.” (Comptel)

The two definitions are very similar, and in particular they both stress that autonomous time management is a process of give and take between employer and employees. Employees are prepared to work flexible hours when required to do so because of the particular nature of project-based work. In exchange, they are granted time off in lieu and are able to choose when to take the free time due to them. However, the operating environment restricts their opportunities for taking the time off to which they are entitled. When manning levels are too low, the time constraints are too tight for the accumulated credits to be reduced by taking time off in lieu. There is a need to explain, therefore, why the notion of autonomous time management has become established at all. The main reason is that employees see the notion of autonomous time management as an opportunity to create a certain degree of leeway for themselves in organising their own working hours. This obviously applies even when the room for manoeuvre available to individuals is often only a theoretical option. Those employees we interviewed, without exception, gave a positive assessment of the concept of autonomous time management. For one employee, the advantage is the free afternoon he can take in order to attend his childrens' school functions. For another, it is just the freedom to sleep in in the middle of the week. For a third, it is the accumulation over a long period of a 10-week block of time off that he can use for travelling. This would suggest that employees do manage to turn the notion of autonomous time management to good account. And yet it is not only the opportunity to create free time for themselves at times when they would normally be working that is appreciated by employees. One employee, unprompted, answered our question about the scope he enjoyed to determine his own working hours by saying that it was one of his basic freedoms to work hard and do overtime. He developed personally through his work, and he found the considerable amount of travel involved – including foreign travel – fulfilling. This would suggest that it is not in the interests of all employees to adhere to the contractual working time and that, for them, the extension of working time is not a problem at all. Another employee works late into the night in order to solve a particular problem. In this case, autonomous time management makes it possible to work at times when productivity is particularly high. Although this clearly serves the employees' interests, employers also derive advantages from a notion of autonomous time management interpreted in this way by their

employees, advantages which are deliberately built into the system. The whole concept of autonomous time management is intended to ensure that employees work when they are most productive and take time off when they consider themselves incapable of working productively. Thus in the case of work that requires employees to be creative, autonomous time management serves the interests of both employees and employers.

A fundamental element of the concept of autonomous time management is that neither fluctuating working times nor increases in working time are visible to third parties; rather, responsibility for the duration, scheduling and distribution of working time is devolved to individual employees. This applies particularly when, under the guise of individual decision-making on the various aspects of working time, there are no clear guidelines on how and within what time frame hours worked over and above the contractual norm are to be compensated. This concealment of the volume of hours actually worked is further reinforced by the way in which working time is documented in the companies we studied. In all three companies, working time is not recorded centrally but by employees themselves. This method of recording working time is known as “fiducial working time”. In all three companies, only a small minority of employees conscientiously record the hours they work. Clearly, employees see no advantage in documenting their working hours. In fact, given the working-time regulations described above, recording the hours actually worked is ineffective, since each employee controls his or her own working time. The main point of recording working time is that it enables individual employees to monitor the hours they work and how they use them. When disputes over working time arise between employees and management, however, then the documentation of working time is of crucial importance. As a works council member at Globe put it:

“The employer takes the view that recording working time is unnecessary because employees can be trusted. The problem arises when the employees say they don’t want to work any more because they’ve already worked so many hours. At that point, the employer says he didn’t know they’d been working such long hours.”

Thus the precondition for instigating a dispute with employers on working time is accurate recording of the hours worked. For this to happen, employees themselves must recognise the value of documenting working time, since they have no obligation to do so or any incentive to adhere to their contractual working time.

The following statement by a works council member at Globe reveals another reason why employees often have no interest in receiving information on their own working time:

“If we draw colleagues’ attention to the hours they’re working, for example, and try to impress on them that they should recording their working time, they say they want to be left in peace because they have enough to do. They already know how to do that. It’s better not to box them in, because most of them will just reject what you say. The message they receive loud and clear everywhere is that they are responsible for themselves, highly skilled and can do everything for themselves. They accept support, but don’t like being treated as children.”

Recording working time is seen as an unnecessary bureaucratic procedure that is at odds with the autonomy employees enjoy in their work. However, our interviewees’ statements could also be interpreted as suggesting that employees do not want to be confronted with their actual working time situation because they have only limited scope for changing their work situation.

To sum up, it is clear that the working-time regulations establish a broad framework within which the duration, scheduling and distribution can be managed flexibly. These regulations could serve the interests of both employers and employees if the working-time fluctuations, once averaged out, equated to employees’ contractual working time. However, given the restrictive financial and temporal environment within which project work takes place, it is doubtful whether this is feasible. In reality, the weak regulation of working time means that the extension of actual working time remains a problem for individual employees. To exaggerate somewhat for the purposes of simplification, it can be said that the only real autonomy that the concept of autonomous time management affords employees is the freedom to decide how to distribute the hours they work over and above their contractual working time. To that extent, a willingness to accept longer working hours is a precondition for autonomous time management.

4.2.3 The link between work organisation and working time

The organisation of the work process in the firms we studied is the responsibility of project management. It is project management’s task to break down the requirements of the entire IT package into units that can then be completed by individual employees. As already described in 4.1.1 above, there is always considerable uncertainty at the beginning of a project about the exact time and personnel requirements in the individual phases of the project. Changes to a planned project schedule are most likely to occur at the beginning, because in this phase the customer can exert very considerable influence over the work. Clients often postpone decisions on matters essential to the development of a customer-specific solution and/or request additional information and advice before a decision is taken, without the final deadline being put back. As a result, project team members have less time to put the customer’s require-

ments into practice. As far as the work process as a whole is concerned, particular time constraints emerge when the internal work schedule is interrupted by the client in the course of a project or when the objectives of a project are changed in midstream. A project manager at Comptel had this to say:

“The problem was that new questions kept coming as we were working on the project. Because of the time constraints, we just abandoned all the quality reviews. It was programming on demand, without the proper system tests. If it is to complete a commission while maintaining high quality, the team needs to be able to work in peace. They must be able to work without distractions and not be dragged away from the original project outline by constantly changing demands. We’ve now changed the way we work: we should have impressed on customers earlier that they shouldn’t keep coming to us with new demands, in order to ensure that employees are not put under excessive pressure and that we do not have to shoulder too high a risk. The errors in the first version were not our fault entirely – the customer has to share the blame with us. The errors have now been identified and we’ve reached an arrangement with the client that they won’t be repeated.”

And yet it is not only in respect of work tasks that employees are required to accept flexible working hours. If an employee scheduled to work on a project is missing because of illness, for example, then the team has to react. The task of those in charge of the technical management of a project is to react flexibly to changes. This “adjustment management” is significant not only for ensuring the success of a project. Depending on how the work process is organised, there may also be a “window” within which hours worked over and above contractual the working time can be offset by giving workers time off in lieu.

In essence, there are three possible ways for management to take the tension out of the “time-critical” phases of a project. The *first* of these is to build cover for absent staff into the team. If a certain set of specialist skills is covered by only one person in the team and if that person is absent or requires more time than anticipated to complete his or her work, then there are delays, which create time pressures, if the date for completion of the tasks in question cannot be adjusted accordingly. This touches tangentially on the question of skill development. The less broadly based the development of specialist knowledge is, the more likely time pressures are to develop in a system of work organisation that relies on cooperation among a group of specialists. Another aspect of this is that employees with highly specialised skills are deployed on a number of different projects. If there are delays on one project or if more time is required for a particular task to be completed, then it is impossible to compensate workers for additional hours worked soon after completion of the delayed project because the next project is waiting. Thus if a certain level of cover is built into the composition of project team from the outset, there is always the possibility in time-critical situations to deploy workers in addition to or as a replacement for their absent colleagues.

The *second* option for adapting the organisation of work to unforeseen flexibility requirements is to ask other departments or project teams for assistance. However, this requires, firstly, that there are projects or project team members that are not working to full capacity and, secondly, that the personnel available have not only general skills but also the specialist skills required. In practice, therefore, there is relatively little scope for alleviating the time constraints on a particular project by involving other departments, projects or project team members.

The *third* possible way of alleviating time-critical situations is to hoard labour. This raises the question of the powers and options management has when it comes to the allocation of financial resources. This brings us back to the observations made at the beginning of the article, from which it is clear that management is obliged to meet the numerical performance targets set by head office and that it has little room for manoeuvre in allocating resources to projects. However, even if it were possible to hoard labour, this would not immediately improve the situation in many cases. In the words of a project manager at Comptel:

“Basically we always have to ask ourselves whether the available workers should do the extra work required or whether we should bring in new people. Which of these two options one goes for also depends on whether the bottleneck is likely to last just one or two weeks, making it possible to absorb the extra work by applying for 20 hours' overtime per team member, or whether the bottleneck is more long-term. From the organisational point of view, the first scenario is relatively easy to deal with, because the team members already possess the required skills. New people, on the other hand, first have to get acclimatised, and that takes more time. Getting new people to work productively on projects is not such a simple matter.

In sum, it can be said that management is in a position to take some of the tension out of time-critical situations by adjusting work organisation, even if the optimal allocation of time and skill resources within a complex environment requires considerable coordination on the part of management. Basically, however, the management of such adjustments involves little more than tinkering within a limited range of possibilities and a restrictive environment.

4.2.4 The link between teamwork and working time

This section focuses on the question of how much influence collaboration within a project team has on the working-time situation. In the firms we studied, we came across the type of collaboration in which the individual stages of a task are linked to each other through the interaction among team members. At the interfaces between the individual work packages, cooperation between team members is necessary, and management of these interfaces is considered very important for the success of a project. If concurrent work processes are not properly coordinated, there is a risk that the various units of the complete solution will be

incompatible with each other when the project is completed. In the case of sequential tasks, it is important to discuss the end results because they are the starting point for the other team member's work. There is another reason why team members need to cooperate with each other. In order for the whole sequence of individual steps to lead to the desired outcome, individual employees must complete their work within the time planned for it. If they are unexpectedly absent, whether through illness, a change of project or even departure from the company (which is not an unusual occurrence given the high rate of labour turnover in the IT industry), their specific knowledge is no longer available, removing one link in the chain and possibly preventing those engaged in stages further downstream from completing their work. This dependency on the knowledge of individual workers can be reduced by applying the so-called "back-up principle", according to which each project team member finds one or more substitutes and imparts the relevant knowledge to them. Cooperation among team members is also required in order that they can learn from each other. In the words of a Globe branch manager:

"Today there's not enough time to puzzle over a problem until you find the solution all by yourself even without much in the way of specialist knowledge. Nowadays, you have to ask for help quickly. Which also means revealing what you don't know."

Thus in order to put together a complete solution out of the individual work packages, exchange of ideas and information, communication and teamwork are an absolute necessity. However, this cooperative effort takes place under very different conditions. At Globe, collaboration is confined to communication in cyberspace. At Comptel, on the other hand, team members work in close proximity to each other, while at Network all the company's employees know each other, irrespective of whether they are working together on projects, because the company is only small. The different conditions under which teamwork takes place also have a varying impact on employees' working-time situation. At Comptel, the 40 or so members of the project team we investigated work in close proximity to each other. Three to four team members, who usually make up a subgroup within the team, share a work room. Under these conditions, close cooperation among employees is possible. The results of a piece of work, how to proceed to the next stage and any problems that arise can all be discussed almost in passing, as it were. Moreover, this close proximity creates opportunities for employees to learn from each other. Close collaboration means that work can be divided up flexibly among the team members, with due account being taken of individual workloads. Close teamwork requires careful coordination of the various stages of the work process and therefore periods of time when employees are not actually engaged directly in their allotted

tasks. Such periods tend to reduce employees' "productive" working time and hence the degree of manpower utilisation. It is true that IT-specific project work cannot manage without sufficient time being allocated for organising the division of labour. However, close cooperation and the rejection of a strict, Taylorist division between the individual stages of the work process can give rise to increased working time if the time required for coordination is not taken into account sufficiently in planning the organisation of work.

At Globe, collaboration on a project is based not on physical proximity but rather on cooperation among team members in cyberspace.³² As far as the company management is concerned, the advantages of this virtual cooperation lie, firstly, in the flexible deployment of IT specialists beyond the physical boundaries of the company's individual branches and, secondly, in the opportunities it provides for deploying employees as close to the customer is possible. The closer to the customer employees work, the more directly they are exposed to the customer's requirements and, according to the "customer focus" principle, employees in direct contact with customers are under an obligation either to meet their demands themselves or to pass them on to be dealt with immediately. Thus close customer contact tends to increase rather than reduce working time. That is why cooperation within virtual teams is formal. In fact, the informal exchange of information and knowledge among project team members is more or less impossible. Virtual cooperation on projects leads to "individualised collaboration". One personnel manager we interviewed bemoaned the "lone wolf" mentality of project team members and said he was trying to counter this mentality by organising team discussions held over several days, in which considerable importance was to be attached to informal exchanges between team members.

In sum, it can be said that the use of team work to produce an outcome is more time-intensive than deploying individuals to work on a succession of unconnected work packages. The sharing of work and knowledge requires time. If insufficient account is taken in the planning process of the time required for team work on IT projects, close collaboration among team members tends to lead to increased working time. Systematic underestimation of the time required for cooperation and organisation is encouraged in companies in which management lays down clear targets for manpower utilisation. This has greater practical relevance when project team members work together closely, as at Comptel, than when project team members

³² Consequently, the branch of Globe we investigated has few permanent work stations; the majority of workstations are so-called E-places, which can be used at various times by a number of different employees. E-places consist of a desk and a power point; the workstation must be tidied up after use.

are located in different places, as at Globe. At Globe, it is rather team members' close proximity to the customer that tends to extend working time. In contrast to Globe, Comptel's customers have a permanent contact at project management level and employees work directly with the customer only for certain specific purposes. At Comptel, the permanent contact, who is not directly involved in the process of developing a customised IT solution, is able to allocate the customer's requirements to individual team members by organising the work process appropriately. In general, the time pressures generated by working in close proximity to the client are exacerbated by the means of communication in widespread use in the IT industry. Electronic communications, combined with a high level of networking, can tempt people to demand results immediately.

4.2.5 Summary and prospects

One characteristic of work in the IT industry is the high individual working times. This was confirmed in all three of the companies we studied: it is the rule rather than the exception for employees to work longer than their contractual working time. We have attributed this to the tight temporal and financial constraints within which project team members have to work. The constraints within which project work takes place are the result of the numerical performance targets laid down by management for the individual business areas and the customer specific demands. It is against the background of these constraints that the work process is organised. Clearly, the money and time allocated to projects are insufficient to allow the work required to be completed within the contractual working time. If hours worked over and above contractual working time are not paid for or offset by time of in lieu, then the unpaid work done by employees makes a significant contribution to the achievement of companies' performance targets. We are unable here to judge the extent to which the introduction of the notion of "autonomous time management" by companies in the IT industry, combined with "fiducial working time", is systematically linked to attempts to use unpaid work as a means of ensuring corporate competitiveness.

Project work in IT services takes place in an environment in which economic and human resources are strictly limited. Despite these constraints, it is possible to identify some scope for organising project work in such a way as to reduce individual working time.

Firstly, the importance of planning projects methodically must be emphasised. If the available room for manoeuvre in the allocation of time and the resources is used optimally, then the working time required can be distributed evenly among the various phases of the project and all the workers involved. Furthermore, making early adjustments to work organisation in

order to accommodate changed requirements can actually prevent time-critical situations from developing in the first place. If there is more than one person within a team with a particular set of specialist skills, then dependency on individual workers can be reduced. Thus training policy is an element in methodical project planning.

Secondly, clear arrangements with clients can avoid situations in which new or revised requirements that emerge in the course of a project cause employees to work longer hours than anticipated. If it is clearly agreed with the client what services are to be provided in what phase of the project, then the time planning and actual time requirements are more likely to coincide.

Thirdly, we have shown that the regulation of working time can exert a very strong influence on the working-time situation within projects. The overtime arrangements at Comptel stipulate that applications to work overtime have to be submitted to and approved by the works council when the work required can be completed only if employees work additional hours. At Comptel, therefore, hours worked over and above the contractual norm are not relegated to the sphere of individual autonomous time management; rather, overtime is visible and the object of discussion. What is more, overtime incurs additional costs for projects. This cost factor means there is pressure to organise work from the outset in such a way as to ensure that all tasks can be completed within the contractual working time.

The fourth point is less organisational than social in nature. Close collaboration and cooperation among project team members could create a social basis for the expression of employees' working-time preferences. The currently prevailing notions of "autonomous time management" and "fiducial working time" make it the responsibility of individuals alone to record their working hours and to express their preferences to managers. If teams become more conscious of the fact that conflicts of this kind can be managed not only by individuals but also by teams acting together, then pressure can be exerted on the whole system of work organisation, and particularly on personnel allocation. However, the project team cannot provide a social basis and a fixed reference point for employees unless the assessment process focuses not only on each employee's individual performance but also on each team's collective performance. However, in situations in which performance-related pay rewards individual success rather than cooperation, competition within teams will be intensified. Even a training policy that allocates the limited resources available for individual training primarily to so-called "high fliers" increases inequalities within teams. Thus cooperation per se does

not provide a basis for employees to act collectively in defence of their interests, but requires certain conditions to be met before that aim can be achieved.

5 Conclusion

Two hypotheses were advanced at the beginning of the research programme and served as a guide in conducting the interviews.

The first hypothesis concerned the connection between work organisation and product market. It was assumed that the organisation of work and working time is determined to a large extent by the product market. This hypothesis could be only partially confirmed. It is true that the provision of IT services is associated with a specific form of work organisation, which is why the work organisation and working-time systems in the three companies we studied have certain features in common in particular project work. But project work is organised in very different ways and embedded in different forms of regulation. This points to the fact that companies enjoy considerable room for manoeuvre in establishing their own work organisation system.

The second hypothesis concerned the high level of discretion of employees in the work process. Here too, a subtly differentiated answer has to be given. It is true that highly- educated employees indeed enjoy a certain degree of leeway and freedom to organise their work due to the innovative character of the work tasks. But at the same time the product market in IT services in connection with the form companies are organised reduces the degree of leeway and freedom of employees. Employees are directly confronted with the market and the demands of both the customers and top management have a huge impact on the actual work tasks and, thus, work organisation and working time. Projects or business areas are organised in profit centres, i.e. projects have to carry through numerical performance targets laid down by management of the companies. Therefore, teams are working under highly competitive conditions and not only the working time but also the working place have to be constantly adapted to the market requirements. In sum, employees enjoy some degree of autonomy in the organisation of work and working time within a fixed framework. However, influence on the political-strategic alignment of the project work, which has a large impact on the working conditions, is limited.

The analysis of working time patterns and employment forms in the IT industry concentrated in particular on two issues: Elements of human resource management and working time. Both aspects have been identified to be central for the explanation of the peculiarities of the em-

ployment relationship in the IT industry. Although there are differences between companies, we see a common trend: The instruments of personnel policy are directed to individualise employee/employer relations. Instruments of human resource management are deployed in such a way as to mobilise employees' potential. The regulation of collective interest of employees is of secondary significance. Training and remuneration are issues of special interest for regulation and here the density of regulation increases. The aim of working time regulation, a traditionally strong issue in German industrial relations, is not to form homogeneous working time patterns of employees, but here too, an individualisation of working time patterns can be observed. "Trust based working time", which offers employees a large room for individual manoeuvre to fix scheduling, duration and distribution of working time, is the dominant form of working time regulation in the three companies we studied. Reasons for the introduction of "trust based working time" are at the one hand the demands of the product market for flexibility and on the other hand the interests of employees for a high degree of autonomy regarding working time. Problems resulting of this kind of regulation are the extension of actual working time and the fact that the extension remains a problem for individual employees because working time is no longer recorded officially.

**CHAPITRE 4 – NOUVEAUX MODES DE LA FLEXIBILITE DU TEMPS DE
TRAVAIL DANS LE SECTEUR BANCAIRE ALLEMAND**
REPORT ON THE GERMAN BANKING INDUSTRY

Thomas Haipeter, Institut Arbeit und Technik

1 Introduction

At the beginning of the nineties many observers of the banking industry in Germany had expected a structural crisis of the industry. It was assumed that the long years of postwar prosperity will come to a sudden end. So for example the former management board member of the Deutsche Bank AG, Ulrich Cartellieri, had prophesied that the banking industry in the nineties will share the fate of the steel industries in the seventies and eighties with tremendous overcapacities, firm breakdowns, unemployment and deep changes in the banking structure (Cartellieri 1990). History has contradicted as well as confirmed these prophecies. On the one hand the industry still seems to be on a relatively prosperous development path compared to other industries of the German economy and even compared to its past. Breakdowns failed to appear, the workforce was only reduced slightly and the economic figures of most of the banking institutes have shown no signals of a crisis. On the other hand changes have occurred that permit to speak of a structural change *without* structural crisis. These changes concerned as well the market conditions as the strategic orientations and the organisational and personnel structures of the banks. Especially the following areas of change are of interest:

- The integration of the international capital markets and the anglo-saxonisation of the German capital market;
- The internationalisation strategies of the big banks;
- Acquisitions and mergers and a growing concentration in the banking industry;
- New market and distribution strategies of the firms;
- Reorganisation processes and new bank structures;
- Changes in the personnel structures and strategies of the banks.

Although the structural crises did not appear the German banks are operating in a changing environment that is characterised by strengthened competition, more cost pressure and a growing influence of shareholder interests. In this situation the banks have developed or adopted new strategic concepts in all parts of their business strategies. These concepts are not without consequences for their personnel policy and, last but not least, their working time structures.

The question we will study in this report is how far these changes go, especially with regard to the development of the working time structures in the front line areas (Frenkel u.a. 1999) of bank branches. We analysed two case studies of a working-time system called ‘working-time based on trust’, which can be regarded as one of the most advanced concepts of variable working time in Germany at the moment.

The report consists of three main parts. Part one contains a summary of the industry development in the last decade and describes some of the institutional particularities of the German banking system. In part two we examine the strategic changes we observed in our case studies. Part three finally analyses the working-time system in the branches.

2 Features of Change in the German Banking Industry

2.1 The Financial System

Before we can deal with the broad developments and tendencies of the German banking industry in the last decade we have to point to some institutional particularities of the industry that are important as well for the understanding of the industry structure as for the assessment of the structural changes that occurred. We will see that the German banking system is on a way to loose some of its traditional institutional features and to copy some institutional elements of the anglo-saxon model of finance. Hand in hand with this development goes an intensification of competition and a reorientation of company strategies.

Especially three characteristics feature the institutional particularities of the German financial system in the twentieth century: the central position of banks, the special structure of most of these banks as universal banks and the competition between different tiers of banking types.

In the German financial system banks traditionally occupy the central position as intermediaries of financial transactions. It is not the capital market and not the state who steers the allocation of financial resources but predominantly the banks. So in the literature the German system of finance is called a bank based system (Zysman 1983). The central position of banks is favoured by the second institutional particularity, the universal bank structure of most of the banks. The development of the German banks in the twentieth century can be interpreted as a process of forming universal bank structures (Deeg 1999). Banks who traditionally were occupied with industry finance opened new business fields in private savings and credit business, and banks who originally were specialised with private business developed competencies in industry financing. In a process of assimilation most of the banks widened their

business fields so that they were able to cover all relevant areas of finance business. They became universal banks.

This process was intertwined with the development of the third central institutional feature of the German financial system: the competition between different banking tiers. We can find three types of banks in the German system: private banks, savings banks and cooperative banks. The three types have - in the one or the other way - their roots in the industrialisation process of nineteenth century. They were formed in a slow and often interrupted development over the decades. Not before the postwar prosperity in the fifties the tier structure showed the features it has until today. It was within the tiers that the banks developed their universal orientation. And it was within these tiers that the banks assimilated their organisational structures. Originally private banks on the one side and saving and cooperative institutes on the other side were representatives of very different organisational principles. Private banks were characterised by a centralised structure, savings and cooperative institutes by a decentralised structure of regional or local limited companies. With the opening up of the mass retail market by the private banks and the expansion of the savings banks in industry financing the tiers developed more similar structures with both central and de-central elements. The private banks formed a regional and local branch structure in order to come into contact with the local clients and the saving and cooperative banks created a superstructure of regional and central institutes that were able to coordinate the policy and to offer the resources for industry finance and international transactions.

Table 1: Business Volume of the Bank Tiers (in %)

	Private Banks	Savings Banks	Cooperative Banks	Others
1986	32,5	42,2	17,0	8,3
1990	35,6	38,1	15,4	10,9
1995	35,4	40,0	15,2	9,4
1996	34,1	41,4	14,9	9,5
1997	38,0	38,2	14,5	9,3

Bundesverband deutscher Banken

The multi-tier system is still alive today, despite all attempts of the big private banks to undermine the position of the other tiers that are strengthened by some legal advantages. Especially the savings banks have an existence guarantee and benefit from state securities (Anstaltslast and Gewährträgerhaftung) as equivalents for the public responsibilities the institutes have for the development of the communes they are located in. The future of these legal particularities are open especially with regard to the European integration. Anyway, up to now no signs for the liquidation of the tier system can be found.

The figures show that each tier still plays an important role in the structure of the German financial system. The savings banks still are the tier with the highest business volume of the German banks. This contradicts the great attention that is traditionally paid to the big banks in the literature on the German banking system, especially if one takes into account that the big banks are only one group within the private banks.

At the first sight the postwar decades till the end of the eighties were years of relative stability. No dramatic changes in the German financial system occurred. This is valid especially for the organisational structures of the banks. The institutes developed common organisational features that were very similar to those of the manufacturing sector of the German economy in these years:

- A graduated system of hierarchy levels;
- Centralised competencies, responsibilities and resources;
- A differentiation of the organisation according to functions;
- Bureaucratic Procedures;
- A high relevance of formal qualifications;
- Seniority structures on the internal labour markets.

But stability was only relative. Since the sixties some elements of change can be found in the industry. These changes were neither dramatic nor revolutionary, but they nevertheless added new elements to the picture of the banking system. Especially two developments have to be mentioned:

- The bank tiers reinforced their efforts in retail banking. Retail banking and the mass customer business became a core area of the competition between the bank tiers. In each tier banks widened and deepened their branch networks. So from 1962 to 1979 the number of branches increased from 32.227 to 44.344 (Oberbeck, D'Alessio 1997).
- This process was intertwined with the implementation of electronic payment systems. The electronic payment systems have led to a significant increase of payment transfers for the banks, because since then the wages of the wage earners were no longer paid cash but electronically on personal clearing accounts. Electronic systems also offered possibilities of rationalisation in the areas of payment flow transactions. Consequently a process of rationalisation in the back office areas of the banks set in that rested on the pillars of automation and labour division (Harmsen, Weiß, Georgieff 1991; Czech, Schumm-Garling, Weiß 1988).

Since the end of the seventies two further developments can be remarked:

- The banks developed new strategic targets concerning the service quality. In the literature these targets are described as a qualitative growth orientation (Baethge, Oberbeck 1986). Technology was used to support the performance of the service employees by improving information, the qualification efforts of the companies were intensified and the assortment of products was deepened and widened.
- The so called all finance strategy was developed. This strategy originally implied the attractive and high-value supply of products in all product areas of savings and credits. In the eighties it also included the insurance business that was traditionally separated from the banks in special insurance companies in Germany. A lot of banks tried to gain a footing in insurance business by acquisitions or mergers of insurance companies.

2.2 Changes of the Nineties

This was the situation of the German financial system at the beginning of the nineties. Banks had developed certain kinds of business strategies that pointed into a direction of quality competition between the banks. In the retrospective it seems that the elements of these strategies were fitting well in a functional sense. New individual products were created with different time spans and different rates of interest and offers were made in new product areas like securities or real estates. The offensive product strategy required better information and good qualifications of the employees. The former was made possible by the developments of information technology, the later by the well established dual vocational training system of the industry that combined theoretical and practical knowledge and that permitted an extensive further training of the employees in bank-organised *Fachschulen*. At the same time the system of industrial relations with its collective bargaining on industry level and the employee representation by works councils on the company level guaranteed industrial peace and secured the participation of the employees in the prosperous development of the industry.

At the beginning of the nineties the situation of the industry changed. A first signal of change was the German unification. The transfer of the West German banking structure to East Germany was a great challenge for the industry. The companies tried to solve this problem by expansion. But although the efforts were great, the German unification was not the central problem of the industry. With the end of the unification boom and the beginning of the greatest postwar crisis of the German economy other problems emerged that finally have altered

the face of the industry: the globalisation of financial systems and the increased competition between the institutes.

At first sight the process of crisis was less dramatic in the banking industry than in other industries. There was no real danger of mass unemployment in the industry and the companies continued to make profit. But despite this relative stability the perceptions and the strategies of the top managements of most banks changed. And the changes in perceptions and strategies led to changes in structures. We will come to this point later on. First we want to shed some light on the statistical developments of the industry in the nineties.

The statistical developments indicate that the German banks were exempted from the great crisis of the years 1993 and 1994. The business volume was expanding continuously over the decade. This can be shown by the credit volume banks lent to non banks.

Table 2: Credits to Non-Banks

	Development of Credit Volume
1990-1998	+ 95%

Bundesverband deutscher Banken

Also the income development of the banks does not support the hypothesis of a great crisis. It seems to be more plausible to speak of slight changes. Although there is no unequivocal trend for all tiers of the banking system we can say that the profit margins for the private banks and for the savings banks have been slightly deteriorating at least until 1996. This can be interpreted as a sign of a growing competition that nevertheless leaves possibilities for profitable banking operations.

Table 3: Pre Tax Net income (in % of the business volume)

	Private Banks	Savings Banks	Cooperative Banks
1985	0,79	1,03	0,71
1990	0,59	0,53	0,67
1991	0,56	0,84	0,89
1992	0,46	0,92	0,95
1993	0,52	0,86	0,90
1994	0,52	0,71	0,70
1995	0,65	0,84	0,83
1996	0,48	0,82	0,77

Bundesverband deutscher Banken

An important indicator for the structural change of banking business is the income structure of the banks. Banks generally have two sources of income. The interest income results from different interest margins of the savings and credits business. The commission income originates from the fees and provisions banks get for high quality advice or the mediation of trans-

actions, for example in investment banking. So it can be said that interest and provision income not only are different income sources but that they also depend on different institutional conditions. Interest income points at the traditional banking business with savings and credits. The bank is acting as a financial intermediary substituting the capital market for private and business clients. Commission income indicates new banking functions. It is a direct result of global financial integration and the growing importance of capital markets. Banks in this case act as information sources, as coordinators and as mediators of operations on the capital markets. This also implies a new sort of customers, private or corporate actors who are operating on the international finance markets.

Table 4: Interest Income and Commission Income 1988-1996 (in % of business volume)

	Interest Income			Commission Income		
	Private Banks	Savings Banks	Cooperative Banks	Private Banks	Savings Banks	Cooperative Banks
1988-1996	-10	-1	-1	-16	+47	+27

Bundesverband deutscher Banken

As we can see for all banks the interest income decreased from 1988 to 1996. In contrast to this the commission income increased for all bank tiers except the private banks. From the findings of our case studies we can expect that from 1996 on the growth of the commission income was further accelerated, especially with respect to the private banks of whom the big banks are the forerunners in the new business areas of investment banking.

Another important indicator of structural change is the development of the branch structure of the banks. The branch networks are the symbols of the traditional retail banking business. From the income trends shown above it can be expected that together with the change of business fields the importance of the traditional distribution channels decreased. And indeed this trend is indicated by the data.

Table 5: Number of Domestic Branches

	Total	Private Banks	Savings Banks	Cooperative Banks	Others
1990	49.064	14,4%	41,7%	43,1%	0,7%
1991	49.323	14,4%	41,9%	43,1%	0,7%
1992	53.386	15,0%	39,3%	39,3%	6,4%
1993	53.156	15,0%	38,9%	38,4%	7,7%
1994	52.593	15,2%	38,7%	38,2%	7,9%
1995	52.008	15,2%	38,8%	38,2%	7,8%
1996	51.415	14,8%	37,6%	38,0%	9,6%
1997	50.663	14,8%	39,1%	38,0%	8,3%

Bundesverband deutscher Banken

The significant increase of branches in the first years of the decade is a result of the banking expansion in the course of the unification process. Since 1993 the expansion stopped and the number of branches declined. In 1997 the number of branches nearly has reached the figures of 1990, the year when the expansion process started. It is interesting that the weights between the banking tiers remained relatively stable. So we can say that the shrinking of branch networks concerns all banking tiers in the same way. This process has also to be seen in the light of the implementation of new technology based distribution channels. Retail banking is no longer the only access to banking products for customers. Since the middle of the nineties the banks used other channels like direct banking or internet banking to sell banking products. These channels differ markedly from the traditional banking operations. They imply new service forms as well as personnel strategies. We will come to this point later on.

The development of employment in the banking industry is not unequivocal. We can find a significant difference to the prophecies of the early nineties which predicted a structural crisis of the industry similar to that of the heavy industries in the seventies and eighties. The figures show a stagnancy with conjunctures.

Table 6: Employment in the Banking Industry

	Private Banks	Savings Banks	Cooperative Banks	Banking Total	Industry
1990	228.100	306.600	162.800	697.500	
1991	233.150	319.950	170.450	723.550	
1992	238.000	331.300	175.100	744.400	
1993	238.400	337.200	178.600	754.200	
1994	238.250	340.100	182.800	761.150	
1995	235.400	339.700	185.850	760.950	
1996	229.950	339.550	184.250	753.750	
1997	232.100	340.100	182.100	754.300	
1998	234.000	339.700	181.250	754.950	
1999	238.750	339.650	180.600	759.000	

Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes 2000

The employment growth in the early nineties reflects the expansion process of West German banks to East Germany. After the peak year of 1994 – for private banks the peak was in 1993 and for the cooperative banks in 1995 – the employment declined. Many analysts thought that this was the beginning of the expected downward trend. But against these expectations employment recovered in the last years and in 1999 it reached nearly the peak level of the German unification boom. More dis-aggregated data show that the growth is owed especially to the private banking sector and the public building-societies. As a result of these developments the unemployment rate of the banking industry decreased from about 2,5% in the middle of the nineties to less than 2% in 1999 (Arbeitgeberverband 2000). The figures indicate that the

banking industry is in an exceptional position according to the development of the labour market. Compared to the aggregated total figures of the German economy the unemployment in the banking industry is neglectable low. For the future a negative employment trend is expected by the business associations, not at least because of the topical economic crisis. It is stressed that the labour demand will be concentrated on also qualified employees.

Anyway, an important role for the future development of unemployment will play the usage of the early retirement. This instrument of a company specific employment policy was used very widespread in the last decade.

Table 7: Early Retirement in the Private Banks

	New Entries		Total Stock	Total Stock in % of Total Private Banking Workforce
	Women	Men		
1991	651	671	2.566	1,40
1992	699	551	2.715	1,45
1993	909	814	3.565	1,77
1994	1.042	794	4.194	2,08
1995	1.353	1.194	5.027	2,67
1996	1.524	1.281	5.785	3,16
1997	1.474	1.282	7.013	3,91
1998	956	1.145	6.773	3,79
1999	1.094	922	6.222	3,43

Arbeitgeberverband 2000

Since the collective bargaining agreements of 1997 part time work for elder workers complemented the “classical” instrument of early retirement. Until 1999 already 1.827 elder workers have chosen the part time work option (Arbeitgeberverband 2000). If we take both instruments together the redistribution of work between the generations is still of great importance in the banking sector.

The low unemployment in the industry does not correspond with a pressure on wages. The wage increases stipulated in the collective bargaining system were very moderate during the last decade. So for example the last agreement entailed wage increases of 3% altogether which were within the frame set by the productivity and inflation development of the German economy so that no redistribution from profits to wages took place. What has contributed to the increase of wages besides the collective agreements were shifts between the different wage groups. The share of the higher wage groups was expanding, and the share of the lower wage groups was sinking. So we can state a wage group effect on income. From 1973 to 1999 the share of the three highest wage groups related to the total wage earners increased from

16,8% to 49,8%, that of the three middle wage groups decreased from 57,4% to 47,0% and that of the three lowest wage groups fell from 25,8% on 3,2% (Arbeitgeberverband 2000).

These figures can also be interpreted with regard to the qualification structure. Is the upgrading trend of the wage structure connected with an upgrading process concerning the qualifications of the employees? One important indicator of the qualification structure is the education level of the newly recruited apprentices. The figures indicate a slow shift to higher levels of education, especially to the gymnasium.

Table 8: Education Level of Newly Recruited Apprentices in Private Banks (in %)

	Basic School/Hauptschule	Vocational School/Berufsschule	Middle School/Realschule	Gymnasium
1985	0,1	2,7	27,9	69,3
1987	0,1	1,9	26,3	71,7
1989	0,1	3,6	23,2	73,1
1991	0,1	2,1	26,7	71,1
1993	0,1	3,6	30,2	66,1
1995	0,0	1,8	24,4	73,8
1997	0,1	1,5	20,6	77,8
1999	0,1	2,0	21,9	76,0

Arbeitgeberverband 2000

Another indicator is the number of employees with university degrees. From 1987 to 1995 this number rose from 26.000 to 57.000, which means an increase of the graduated quota in the banking industry from 4,1% to 7,5% (Kreyenschmidt 1997). Obviously the banks deploy more and more graduated employees on the upper levels of their hierarchies and in the areas with high qualification demands like investment banking or the advice of business customers or wealthy customers. In contrast the dual apprenticeship system – dual because it combines theoretical learning in schools and practical learning in the companies - with the occupation “Bankkaufmann” produces the qualifications for the retail banking operations. As we saw before the growth trend of retail banking is negative, and so the demand for this classical banking qualification is limited. From 1992 to 1995 the number of apprentices for the Bankkaufmann declined from 68.000 to 56.000, nearly 18%.

In contrast to this the importance of other publicly acknowledged qualifications increased in the banking industry. In 1999 nearly one third of the new apprentices in the private banking sector are making the apprenticeship for the so called “Fachinformatiker”. And even within the apprenticeship order for the “Bankkaufmann” new arrangements were stipulated between the social partners. In 1998 a new order was agreed that is to complement the traditional professional banking qualifications with new social and communicational qualifications demanded for the improvement of the sales competencies of the workers.

Back to the overall employment trends it is interesting to note that the German banking industry has a comparable high share of female employees that lay continuously above 50% during the last decade:

The data shows a significant difference of the women share in total employment and in non-tarif employment – employment in management not regulated by the collective bargaining system below the level of the leading management – that can be used as an indicator for the women share in management. We can see that women are under-represented in the higher levels of the hierarchy structures, but that their share is increasing. Inquiries of the private banking business association “Arbeitgeberverband” point to the fact that the development of women in leading positions is dynamic. So today 2 of 11 managers are women, whereas at the beginning of the nineties just one of twenty managers was a woman. Nevertheless there is still a great gap between the shares of women in the industry workforce and in industry management. Another question is which kind of positions women occupy in management. Some studies show that they are often in positions with low career chances (Quack 1998; Tienari, Quack, Theobald 1998).

Table 9: Employees in Private Banks

	1985	1990	1994	1996	1997
Employees					
Total	184.200	211.700	220.850	213.500	215.500
Men	89.890	98.864	100.928	99.208	100.638
Women	94.310	112.836	119.922	114.142	114.862
Women in % of Total Employees	51,2	53,3	54,3	53,3	53,3
"AT"Employees*					
Total	24.332	32.422	40.416	42.896	44.844
Men	22.994	29.439	35.202	36.848	37.938
Women	1.338	2.983	5.214	6.048	6.906
Women in % of Total "AT"Employees	5,5	9,2	12,9	14,1	15,4

* AT = "außertarifliche Angestellte" ("employés hors tarif"), i.e. employees whose wages exceed the levels regulated by collective bargaining agreements
Quack 1998

What about the development of new employment forms? The share of part time work is a little bit lower than the average share in the German industry. In 1999 13,9 % of the workforce in the private banking industry is working part time, the data for the total economy for 1998 is 18,3% (Arbeitgeberverband, Mikrozensus). The part time share is especially low compared to other branches of the service economy like the retail industry. But the trend is positive. From 1991 to 1999 the growth of the share of part time workers in the private banking sector was about 43%, from 9,7% to 13,9%. In contrast to normal part time work marginal part time work plays only a minor role in the industry. In 1998 only about 4,5% of the

workforce in the banking and insurance industries worked in this employment form (Mikrozensus). In 1995 the share was 4,1%. For the banking industry alone the share is only about 1,3% (Arbeitgeberverband, eigene Berechnungen)³³. So we can state that there is no significant dynamic towards the deployment of marginal part time workers in the banking industry. Altogether we can say that full time contracts are still the standard employment form in the industry, although according to the collective bargaining agreements of the last years the spread of part time work should have been advanced as an instrument of employment policy. The employment forms in the banking industry seem to be relatively stable.

Nearly all of the part time workers in the banking industry are women. Of the 14% share of part time workers only 7,8% are men; 92,2% are women. For the few marginal part time workers the picture is similar: Of the 1,3% share of marginal part time only 20% are men and about 80% are women (Arbeitgeberverband, eigene Berechnungen). So non-standard employment forms are forms of female employment, but they are not widespread in the industry. The reason for part time employment according to the inquiries of the Mikrozensus were predominantly personal or family obligations. We can assume that in the centre of these obligation is the childcare of mothers. This has a lot to do with special features of the German institutional system that give strong financial and moral incentives for a traditional family structure with the mothers caring about the children. From our case studies we can conclude that the growth of part time work in the last four or five years is located mainly in the new distribution channels of call centres the banks have opened in this time. There the share of part time workers often exceeds the share of full time workers. This has to do especially with new concepts of flexible personnel deployment. We will come back to this point in the following parts of the report.

2.3 Working-Time

The Mikrozensus entails some data on working-time. The average length of working time in the banking industry is not far away from the average working time length of the total German economy (Table 10).

The different figures for men and women can have two reasons. The first reason are the different part time quotas of men and women. The part time share of women is higher and so their working times are lower. And the second reason is the lower share of women in mana-

³³ The difference can also result from different methods the statistics are based on.

gement positions where the working times are significantly longer than in the workplaces covered by the collective bargaining agreements.

Table 10: Average Normally Working Days and Average Normally Weekly Working Times

	Total		Men		Women	
	Working Days	Weekly Working Time	Working Days	Weekly Working Time	Working Days	Weekly Working Time
Banking						
1995	4,97	37,54	5,10	41,55	4,90	33,73
1998	4,95	38,02	5,10	42,29	4,80	33,80
Total						
1995	5,05	37,55	5,12	40,76	4,93	33,10
1998	4,98	37,34	5,10	41,70	4,81	32,35

Mikrozensus

The current collective bargaining agreements concerning the regulation of working time include the following points:

- A weekly working time of 39 hours;
- Variations in the distribution of working time are allowed; the average weekly working time of 39 hours has to be reached within 6 months.
- A long term working time account can be negotiated by the social partners on the enterprise level.
- Systems of flexi- or variable working times can be agreed on the company level between management and works councils. These agreements have to include all detailed regulations concerning overtime work.
- Saturdays and Sundays are no regular working time for most of the employees; a certain percentage of the employees is allowed to work regular on Saturday.
- Paid overtime work is defined as work that exceeds the regular working time or the fixed time frame in case of variable distribution of working time. In any case work over 45 hours a week is overtime work subject to surcharge. The upper boundary for overtime work is 10 hours per day or 53 hours per week.
- Part time work is to be advanced for reasons of employment policy and of individual development possibilities. The transition from full to part time work is to be facilitated and part time work should be of equal status to full time work. The minimum working time per day is three hours.

Because of the current regulations work on weekends or night work plays only a minor role in the banking industry today (Mikrozensus). In the moment it seems to be open what experiences the opening possibilities for banks on Saturdays will produce and how they will influence the next collective bargaining round. Anyway, a pressure for more flexibility in working time regulations is evident.

2.4 New Strategies

Altogether we can state that the statistics give some hints for changes in the industry. But to be able to make better judgements on the significance and the direction of these changes we have to focus our attention on the qualitative developments of the industry. What are the features of structural and strategic change in the last decade? Of course this is the question we will follow in our case studies. But it seems to be useful first to have a look at the literature on banking industry so that we can finally compare our results with the trends formulated in the literature. There especially the following aspects of change are stressed (e.g. Baethge, D'Alessio, Oberbeck 1999).

Market and product strategy:

- Banks have opened new fields of business like the investment banking that are tightly related to the growing importance of capital markets. In consequence the income structure of the banks shifted from interest to commission income.
- New distribution channels have been implemented. These channels are based on new developments of information technology. Direct and telephone banking as well as e-commerce complement or substitute – at least to a certain extent – the traditional distribution form of retail banking.
- In retail banking automation of standard procedures is advancing. Even full automatised retail branches have been established.
- For all distribution channels a standardisation and modularisation of products has been stated.
- The standardisation of products is coupled with a product segmentation along different groups of customers. Standardised products are offered to the mass or so called private customers, individual solutions for financial problems are supplied to wealthy or so called individual customers and to bigger business customers.

Organisation strategy:

- The segmentation of products is used as a base for the divisionalisation of the bank structures. The autonomous divisions are centred around products, markets and customer groups. They replace the former functional and regional centralised structures of the banks. Along with the divisionalisation goes a further centralisation of decisions and the organisation around processes.
- The standardisation of products in the mass customer segments is not without consequences for the back offices, where the further standardisation of procedures and the automation of simple tasks become possible. For realising scale effects the back offices are centralised and – in some cases – are outsourced and working for several banks.
- The divisionalisation is reflected in a new structure of the retail branches. The areas of mass customers, individual customers and business customers are divided. The last two areas are separated from the retail branch and are concentrated in special centres that are mostly located in so called head retail branches. Within the retail branch the remaining services for the mass customers are offered.

- More and more parts of banks are objects of outsourcing. In particular the direct banks are founded as legal autonomous companies and are placed outside the reach of the collective bargaining agreements in order to be able to pay lower wages and to avoid their working time regulations.

Personnel Policy:

- The segmentation of products, customers and organisational structures will lead to different demands concerning the employees. Whereas the employees competent for individual and business clients will have rising demands on their professional and social skills as well as on their responsibilities and decision autonomy, the employees in the mass customer areas will be objects of declining demands on professional skills, decision autonomy and responsibility. The quality of selling becomes more important than professional advice.
- This will lead to a polarisation of qualification and career paths between the two types of workers. For the workers in the mass customer segment selling skills will be the dominant qualification, for the others professional and social skills are both relevant. In the former case a downgrading of skills to seller qualities is expected. The classical qualification of the “Bankkaufmann” with its professional skills is no longer needed. Employees with other, non bank selling qualifications fit better into the new demands. A management by objectives that sets quantitative targets will strengthen the seller mentality of the workers in this segment.
- In the back office the standardisation of procedures will lead to less skills, a further Taylorisation of work and decreasing perspectives for the employees concerning qualification standards, work contents or career possibilities.
- In the direct banks the formal qualifications of the dual apprenticeship system are not of importance. Instead of that the banks favour short training programs and on the job training. The employees, recruited mostly from students, have therefore only little professional knowledge. They are integrated into a functional and professional separated organisation and subdued in a tight system of control and monitoring. Absenteeism and fluctuation are comparable high. The low wages can send out future pressures on the collective bargaining agreements.
- This is especially valid for the employment forms and working times in direct banks. The high shares of part time work and the renunciation of any formal regulation concerning the position and distribution of the working time are expected to undermine the legal and the collective bargaining standards that define restrictions on the working time management. For direct banks these restrictions are not valid. They are - protagonists of the new economy - regarded as the forerunners of new employment forms and boundaryless flexibility in the banking industry. In this respect the trend towards longer opening hours in the retail branches can be interpreted as a reaction on the challenges of the direct banks.

Along with these developments decisive changes of the service quality are assumed. The polarisation of products, organisation and qualifications is expected to lead to a polarisation of service quality. Whereas the higher valued customers will enjoy an increased quality of service with respect to professional advice and communicative competencies, the mass customers will have to accept lower service quality because of the standardised product assortment,

the selling aspirations of the service workers, the self-service automation and the shift to less advice intensive distribution channels like the direct banking.

3 The Case Studies

We carried through two case studies in the course of the project. In order to represent the multi-tier structure of the German banking system we decided to choose one big bank and one savings bank. In each of the banks we analysed a retail branch. We had interviews on the company level with representatives of the personnel department and the works council (partly on different organisation levels) and on the branch level with the branch manager and several employees. For gathering background information we also spoke with a member of the business association of the private banks and of one of the big trade unions respectively.

3.1 The Companies and the Company Strategies

Company A is a big bank. It is one of the classical German universal banks that has fully developed its universal structure in the postwar period. In the meantime it has become a globalised enterprise with a comparatively broad branch network in many European countries and a strong investment banking department that is operating especially in the anglo-saxon countries. The decade of the nineties was marked by an impressive process of growth of the company. All indicators of economic performance – with the exception of the cost/income ratio - paint a picture of economic success. Particularly impressive is the explosive growth of the commission income that was more than four times higher at the end of the decade than at its beginning. It gives an impression of the importance the investment banking division has developed in the meantime. This division is now the most profitable one of the bank, and it sets the performance standards for the other parts of the bank.

Company B, the savings bank, has a regional focus. It is operating in one of the biggest German cities and the surrounding region. Two particularities of the bank are worth mentioning: It is the biggest savings institute in Germany and it is one of the few who are not publicly owned but organised privately. The savings bank defines itself as a universal bank with an all finance structure. So it also owns an insurance company that is integrated as a subsidiary into the overall roof of the parent company, together with the direct bank and a building society. An internationalisation of bank activities was considered some years ago but not pursued further. The figures of interest and commission income reveal the dominance of the traditional business fields in the bank. The business of savings and credits is still the most prominent source of income, whereas the commission income resulting from capital market activities is

only of minor importance. The bank tries to implement a new plan of cost cutting in the course of which in the next years the workforce is to be reduced for 20% of the actual workforce, more than 1.200 employees. We will come back to this point later on.

Despite the difference in structure and business fields the strategic orientations of the companies have some interesting similarities. The similarities can be found in important areas of the product and organisational strategies.

3.2 Company A

In the decade of the nineties market and product strategies of bank A are marked by four developments: the internationalisation of business, the construction of new business fields, the segmentation of the product structure and the building of new distribution channels. The internationalisation of business and the construction of new business fields went hand in hand. An important part of the internationalisation of the bank was owed to the expansion into a new and international business field, the investment banking. The strategy was pursued particularly by acquisitions and mergers of well established companies in the British and the American markets where the investment banking business had a much longer tradition and a greater importance than in Germany with its relatively less developed capital markets. Today it is not exaggerated to say that the investment banking business has become the most important business field of the bank with the highest profit margins and the highest revenues. It is one of the most urgent questions of the future development whether the bank will concentrate primarily on this business and what will be the fate of the former dominating business fields, for instance the retail banking. One of the works councils we interviewed pointed to the danger that is coupled with such a process:

„Allerdings könnten Gefahren daraus entstehen, daß sich der Investment-Bereich zu einer bestimmenden Einheit entwickelt. Es droht der Verlust der anderen Säulen des diversifizierten Bankgeschäftes. Dies macht die Bank anfälliger für Risiken, weil Ausgleichsmöglichkeiten fehlen. Die anderen Säulen verteilen das Risiko.“

Another danger at least for the other business fields like the retail banking of the company is that they are confronted with new cost and profit pressures that arise from the superior economic performance of the investment banking division. We will see that this is already influencing the processes in the retail section of the bank. Within the retail section - which was sourced out into a legal autonomous company – a new product strategy was implemented. The products were standardised rigorously. The target of the standardisation strategy is evident: the realising of scale effects in the mass customer business and the rising of retail profi-

tability. This is urged by the increased competition and the decline of traditional forms of private investments like the savings book that once offered high margins. Whereas the retail branches are still the location of the mass customer business, the other business segments were taken out of the branches. In the case of bank A they are not only centralised in local centres but also part of the parent company, not of the retail subsidiary. The automation of standard procedures by self service automates in the branches is to contribute to the cost cutting effects of standardisation.

In the middle of the last decade the company decided to open the new distribution channel of direct banking. Direct banking was founded in a legal autonomous company that was not part of the collective bargaining system. Today it is an integrated part of the multi-channel distribution strategy of the retail subsidiary of the bank, to whom it was assigned one year ago - still as an autonomous company, but under new the directive of the retail subsidiary. The multi-channel strategy is complemented by an e-commerce supply of the bank. For all the channels the standardisation of products is a main target. So the bank tries to homogenise the products through all the channels. As a personnel manager of the retail bank describes it:

„Es ist die Vertriebsstrategie der Company A, alle Wege für den Kunden offen zu halten. Diese Wege werden in der Kombination angeboten. Es gibt eben nicht mehr nur die Filialen. Das Angebot wird konzentriert und über den Multikanalansatz angeboten. Entscheidend für die Rentabilität sind dann natürlich die Kundenmengen, die man hat, weil dadurch Kostenvorteile durch Größeneffekte entstehen.“

The market and product strategies are portrayed in the organisational reforms of the bank in the nineties. The core of the reform was the divisionalisation of the former functional and regional structured bank. The different business fields of the bank were concentrated in different divisions, the decision level of the regions was deprived of power and the functions were integrated in the divisions. Along with the divisionalisation the decision resources were re-centralised. The divisions are operating as autonomous profit centres on the markets. Cross subsidies were cut. The divisionalisation is in some cases, for example the retail business or the back office procedures, coupled with outsourcing activities. This is not surprising, because the autonomous divisions fulfil all the organisational preconditions for transforming them into separate units. In the case of the direct bank the decisive reason for outsourcing was the circumvention of the collective bargaining regulations concerning wage levels and working times.

The changes in product and organisation strategies of course are not without consequences for the personnel strategies of bank A. The most prominent areas of change are recruitment,

qualification, performance control and cost cutting. In the area of recruitment the selection process is changing. On the one hand we can state an upgrading in formal school and university certificates. There is a trend to higher school certificates and to recruitment of applicants with university degrees. On the other hand communicative and social skills are of growing importance as a criterion of selection. The qualification and the personnel development is changing in the same way. The procurement of social and communicative skills besides the traditional professional skills are fostered. The management target is to improve the customer orientation of the staff.

Performance control is to be strengthened by the implementation of performance-related wage systems. But this is a future development. Up to now such a system is only implemented in the direct bank. In the branches the bank has to wait for new collective bargaining agreements, because in the current agreements such systems are restricted; they are possible only if the variable components of the wages are set on top of the agreed wage structure. The reform of working time systems is in a comparable situation. For the company management the introduction of new variable working time systems for the employees falling under the collective bargaining regulations has become an important topic. The efficient allocation of working time is one of the central targets of personnel policy. But the introduction of such a system is blocked by the opposition of the works councils. New working time systems have only been introduced in some enclaves where the works councils have different political positions concerning working time. The main point of conflict is the absence of a central registration of working time in the concept of the bank. This is not in line with the positions of the big unions and most of the works councils who demand central registrations because of their positive control functions. We will come to this point later on, when we discuss the working time system of the branch we studied. It was one of the few branches of the company that has implemented such a new variable working time system.

Of great relevance is the strategy of cutting personnel costs. Costs and especially personnel costs have become a main focus of attention for management. This can be explained by the growing performance pressure on retail banking that results as well from the high profitability standards of the investment banking division as from the shareholder orientations that are gaining ground in the management of the bank. The central measure of cost control and cost cutting is the centralisation of budget decisions. A central determined budget is assigned to all bank levels down to the single branches. The budgetation shifts the cost pressure to the respective units of the bank.

3.3 Company B

In bank B market and product strategies also changed significantly during the last years. Although the bank shows no internationalisation strategy and investment banking development as bank A, we can find some interesting parallels between the strategic orientations of the banks. Like bank A bank B implemented a new product strategy of segmentation. Three groups of banking products are divided: The standardised mass products for the so called private customers, the individual products for wealthy customers and the products for business customers. The target of this strategy is, like in bank A, the realisation of scale effects and thereby the improvement of retail profitability. And also like in bank A the product segmentation has a direct impact on the organisational structure of the branch network. The areas of individual and business customers were taken out of the branches and were concentrated in so called centres. These centres are located in the buildings of bigger branches, but clearly separated from the branch.

Bank B also has installed a multi-channel distribution for the customers. The new distribution channels of direct banking and e-commerce are interpreted as a reaction on the strategy of other banks and as a concession on the new demands of the customers. So these channels are seen as complements, not as substitutes to the traditional distribution channels of the bank.

„Damit verfolgen wir eine Multikanalstrategie. Wir haben alles im Angebot, was es an Vertriebskanälen gibt. Wir gehen davon aus, daß viele Kunden mal den einen und mal den anderen Weg gehen wollen. Der Wechsel zwischen den Kanälen ist Teil unserer Strategie. Die Kunden können beliebig vom einen zum anderen Kanal überschwenken.“

The direct bank was founded as a subsidiary company outside the responsibility of the collective bargaining agreements. This was used to reduce wages in the direct bank of about 30% compared to the wage standards set by the agreements.

Along with the strategy of segmentation and the offering of new distribution channels the organisational structures of the bank were changed. Two features seem to be most prominent. The first is the fact that the whole company has been reorganised in divisions. The divisions centre around the core product groups named above. Like in bank A this is to centralise decisions and to foster a process orientation of the organisation. The second prominent feature is outsourcing. The direct bank is not the only example of outsourcing and we got the impression that outsourcing will be a dominant trend of the future in bank B. The unequivocal target of outsourcing is the lowering of personnel costs. In the words of the leader of personnel management:

„Ich persönlich kann mit noch viele weitere Ausgliederungen vorstellen... Ziel der Ausgliederungen ist natürlich in jedem Fall die Kostensenkung, vor allem die Senkung der Personalkosten. Dies ist natürlich nur dann möglich, wenn in den Töchtern ein niedrigerer Tarif gezahlt wird.“

So outsourcing is a measure to circumvent the obligations of the collective bargaining agreements.

Concerning the personnel strategies the cost cutting strategy also plays a decisive role. The management has developed a program of cost cutting for the next five years that entails a reduction of personnel of 20%. This plan is still an object of bargaining between management and works council. It seems that the works council will accept the plan if the personnel reduction can be carried out without dismissals and if the problem of adaptations of qualifications in case of job changes can be solved. But this an open process of political bargaining and we cannot say what will be the result of it. Nevertheless it gives an impression of topical management strategies and orientations in the bank.

But personnel management is more than cost cutting. Several changes in the last years have altered the face of personnel policy. One field of change is personnel development, where special qualifications have been introduced concerning customer advice or management development. In all these qualifications the social skills necessary for the interaction with customers or with employees are to the fore. They are to strengthen the sales and service skills of the employees and the soft leadership skills of the management. These skills stand in close relation to the management by objective system that was introduced last year together with a performance related remuneration system. The management by objectives is based on individual performance targets the executives agree upon with the employee. The performance targets are related as well to quantitative sales targets as to qualitative targets of personnel development. The degree of target fulfilment has consequences for the amount of the variable components of the remuneration. The variable remuneration system fits with the collective bargaining agreements because the variable components are topped on a fixed wage level that is equal to the agreed wage level.

This is the context of the new working time system the company introduced at the same time. Management by objectives, performance related remuneration systems and the new working time system of trust based working time have to be seen as a functional related unit of personnel concepts. But at the same time the introduction of the working time system shows that management strategies often result from coincidences or other sources not compatible with a model of rational choice. In the case of bank B the original promotor of the new working time

system was the works council, not the management. The management took on the new concept and was responsible for its implementation, but the idea came from elsewhere.

4 Working-Time Based on Trust

Trust-based working time is characterised by variable working hours going along with the abandonment of centralised time recording. The time clock, symbol of controlled working and attendance times, shall disappear from company life. Time recording shall be decentralised instead, by conferring the responsibility for time organisation and for the definition of individual working times to employees. By way of defining so-called service times employees shall be provided with a delimited working time frame, in the bounds of which they are required to organise their working times on their own initiative.

The promising potential held by the principle of trust-based working time makes the concept appear attractive to both employees and companies (Hoff 1998). The appeal of this new tool for employees resides in two major aspects:

- Employees can expect new design options as regards the definition of duration, scheduling/location and distribution of working hours.
- The substitution of hierarchically shaped controlling relationships by a relationship based on mutual trust promises a participative leadership culture and growing chances for co-determination.

The attractiveness of the concept for the companies can be summed up in three aspects:

- Time resource allocation can be enhanced by flexibly adapting work volumes to fluctuations in order intake or customer flow.
- Organisational weaknesses can be identified by reviewing work organisation in the case of structural overtime.
- The concept fosters a new leadership culture exploiting the creative potential of the human resources by means of autonomy and self-organisation and it effectively ties employees to the mission and goals of their companies.

But can trust-based working time really keep the promises it seems to make? Is it really the “future model” for working time regulation (Frankfurter Rundschau, 22 April 2000, page 6)? The advocates of the concept have themselves pointed to the fact that the principle of trust-based working time can only yield the results expected in theory if *certain conditions exist* in

operational practice (Hoff/Weidinger 1999). In the following, the nature of these conditions will be analysed in greater detail. It will be shown that an evaluation of the new working-time models will hardly be possible without taking into account work organisation, company hierarchies and the availability of personnel resources.

4.1 The Branches

The two branch banks surveyed by us have much in common. These shared features refer to the role which they play within the product and personnel strategies of their financial institutions, they refer to their internal structures, and, last but by no means least, they refer to the development of working-time organisation.

In both branch organisations, product portfolios characterised by individual product profiles were cut out of branch organisation. The business and individual client areas were transferred into organisationally autonomous centres and were thus more strongly centralised. What was left to the branches, was the mass client business, which from then on was bound to be managed mainly on the basis of highly standardised products. The professed goal of the two institutions is the realisation of economies of scale by means of standardisation. With the same goal in mind, the back-office areas formerly located in the branches were relocated to centralised departments in charge of payment transactions. Another characteristic shared by both branch banks is the fact that branch organisation in its function as a distribution channel was exposed to strong cost pressure.

At first glance, there are also many similarities in internal branch structuring, in the following referred to as Branch A and Branch B. In both Branches, there is a simple formal hierarchical structure: All relevant deciding power and command authority is focussed in the person of the Branch Manager. The “Team” term was introduced in both Branches. However, this does not influence formal structures in the sense that it constitutes an enforceable claim for participation or co-determination of workers. In both Branches, a delegation of powers and responsibilities has only taken place in the framework of individual scopes of decision in loan-granting consultations. Here, we are expressly not talking about group competence. In addition, both Branches show a similar design of their organisational areas: Cashier’s Office, Customer Service, Consultancy and Constructional Financing – these are the labels of the various functional areas, which are also distinguishable locally.

The development of working-time organisation is taking a common course, too. Prior to the introduction of trust-based working hours, a conventional flexitime model with central time

recording had been used. Time recording had been effected via a computer log-in – Branch A – or via registration by phone – Branch B. The formerly used system was based on long core hours and monthly accounts with low limits and without transfer options. This latter aspect held special dynamite: The impossibility of transferring time credits had the consequence that extra hours exceeding the balance limits of the flexitime system were simply cut off – without the least compensation in terms of time or money. Since in both Branches a “Time-consuming culture” (Weidinger 1995) of long working hours was the order of the day, and sometimes in the true sense of the word when they were demanded by the former Branch managers, considerable amounts of extra hours used to accumulate – hours which were neither registered nor compensated in the form of time or money.

In both cases, this situation triggered the introduction of the working-time model termed trust-based working time. And again, in both cases it was the works council who started the ball rolling. In both companies the council contacted a working-time consultation agency and asked for a presentation of the concept of “trust-based working time” as a new working-time pattern. With this newly obtained information on their mind, the works councils approached their respective Human Resources Department, who finally took the cause up as a matter of personal concern, because they estimated that trust-based working time was well suited for incorporation into their Branch strategies. Seen from an overall perspective, the decision-making process in both cases took the form of a careful search process of the corporate actors and not of rational choice.

In the next step, the two Branches introduced the new working-time pattern into their organisations. They did so with much information effort and in co-operation with the working time consultant and the workers’ council. In Branch B, the introduction was even accompanied by elements of employee participation. Here, ideas and suggestions brought to bear by employees were included in actual working time design. Our respondents, representatives of the workers’ council on the one hand and of the Human Resources department on the other hand, agreed that it was mainly this carefully planned and comprehensive information and participation policy which had ensured acceptance of the model right from the outset.

4.2 The Regulation of Trust-based Working Time

As regards the actual regulatory organisation of trust-based working time, the working time systems of the two Branches are also very similar at first sight. Based on a delegation of regulatory powers with respect to the arrangement of working time, as provided for in the industry-specific bargaining agreement, both regulatory systems were stipulated by way of

works agreements. The regulation of trust-based working time as applied in the analysed Branch Banks therefore presents a fairly uniform picture, by means of which the common cornerstones of trust-based working time can best be shown:

Goals: On a basis of mutual trust, an autonomous scheduling of working times by employees shall be permitted - *within the bounds* of company requirements and in accordance with the principle of customer orientation on the basis of mutual trust.

Time frame: A work or service time frame is fixed, in the bounds of which working time location may vary, based on the responsibility of the employees. Job hours outside of this time frame are subject to approval and are liable to surcharge.

Time recording: Time recording is effected by the employees themselves. They register daily deviations of the actually performed job hours from the agreed working time. The question of which parts of attendance time are to be considered true working time, is left to the employees' estimation and discretion.

Account management and compensation principles: Working time accounts are established for the documentation of positive or negative working time balances. These accounts show different accumulation limits: In Branch A, the limits only apply to time credits, in Branch B to both credits and debits. In both Banks, so-called balance reduction dialogues constitute the core of the compensation arrangements. The Employee and his or her manager have the obligation to negotiate the reduction of the time credits and to fix it in form of a formal agreement.

Rights of the works council: In both works agreements, the works council is accorded the basic right to peruse the employee's documentation. Furthermore he receives regular lists of working time balances and of balance reduction agreements. Should there be differences of opinion concerning the practice of working time arrangement, a consensual and amicable solution between works council and Human Resources will be striven for.

Both agreements allow an extraction of three core aspects that are characteristic of the concept of trust-based working time in the Branch Banks. These read as follows:

Delegation of time recording: The employer delegates his responsibility for time recording in accordance with the provisions stipulated by working-time law to his employees. Documentation is only done in the case of deviations from the contractually agreed working time and is limited to major time intervals.

Decoupling of attendance and working time: Not the entire attendance time after deduction of unpaid breaks counts as working time, but only that part of attendance time spent productively on achieving work results. The employees are entrusted with the responsibility for this delimitation. Time recording is thus shifted into a grey area of individual interpretation.

The individualisation of working time negotiations: In the case of strained time balance limits, the practice of trust-based working time in companies places employees under the obligation (in the words of the Personnel Manager of Bank B) “to go to the manager with the works agreement in their hands and to demand credit reduction”. The principle of balance reduction seems to be considered both a right and an obligation at the same time.

4.3 Trust-based Working Time in Practice

Despite the common ground rules and despite the shared formal structures of the two Branches, a comparison of *actually practised* working time arrangements shows considerable differences. Three areas of practice are worth looking at.

Expectations of the Branch Managers: The Manageress of Branch A underlined that she attached great importance to the performance quality yielded by her employees during job hours and not to their extension of working time. In her view this perspective is fostered by the system trust-based working time. So she observes a big move in terms of justice, which definitely qualifies the new system over former flexitime models:

‘Earlier on, we used to work overtime like mad. These hours were neither recorded nor remunerated. It was simply a career investment, an investment into our own future with the Bank. This is quite different now.’

Over and above that she encourages employees gathering experience in time-recording matters to look after their own interests. The situation is quite different in Branch B: Here, the Branch Manager also refers to employee autonomy, but he has a clear view on how the new self-recording freedom is to be interpreted by the Branch staff.

The big asset of flexible working time lies in increased employee autonomy. Every staff member makes a record of his or her time data on their own authority. In doing so, only real working hours are registered. The basis is no longer single minutes, but intervals of 15 minutes. I expect employees not to interpret their working time pedantically, but rather in favour of the Bank. I take this for granted in employees cherishing career ambitions. I personally proceed in the same way.

Practice of time withdrawal arrangements: The Branch Managers' expectations and the criteria according to which time withdrawal is effected, are in both Branches dominated by the increasing demand for customer orientation. It is obvious that employees can only withdraw time from their accounts if fluctuations in client flow allow them to. In both Branches, this attitude has the status of an unwritten rule, and it is unanimously supported by both the Branch Managers and by the employees interviewed by us. The differences become visible at a level below this common orientation. In Branch A a compromise of performance has been developed which is based on the exchange of autonomy and performance. The Branch Manageress understands the delegation of time-organisation power as a tie-in deal: If employees show willingness of performance to the degree expected by her, she will show herself willing to delegate time management largely to her staff. So the decision-making power over the withdrawal of compensatory time has been largely delegated to the Branch personnel in their capacity as a group, i.e. to the team. The principle of formal responsibility of the Branch Manageress is adhered to by means of the information she will obtain by the team on arrangements made.

In Branch B, instructions are tighter, and the delegation of power is less pronounced. A restrictive minimum personnel deployment was determined, the Branch Manager demands for an hour-based withdrawal of time credits, and the consultation with the Branch Manager is mandatory. What the Branch Manager sees in this consultation is less a veto option, but rather a mode of active time management. The reason behind this policy is that the Branch Manager has only limited trust in the sense of responsibility of his staff. This lower degree of trust entails a lower degree of decision delegation in the context of working-time management and control:

Co-ordination of non-productive times must also be agreed with the Manager. Proper team functioning is essential. What we need is the responsible decision of the employee. He or she must realise company requirements. Many employees, however, have a problem with autonomy. In my experience, employees must be told what to do and what not to do. It is my task to set a frame. Employee responsibility is practised within this frame. And it is within this frame that they have any room for manoeuvre. I expect them to fill this scope autonomously – until they reach the frame's limits.

Balance reduction dialogues: These dialogues represent the link between time regulation on the one hand and human-resource regulation as well as performance policy on the other hand. (Hoff 1999). Looking at Branch A, we came to the astonishing result that the balance reduc-

tion dialogues were not used as an instrument of rationalisation. The Branch Manageress does not consider overtime as a result of individual or organisational deficits. However, this attitude does not relegate rationalisation as being of no importance: It rather means that rationalisation shall be inspired and implemented by the employees within the group. What the Branch Manageress has in mind is self-developing rationalisation which will keep going under its own momentum. Since the balance reduction dialogues are no tool of rationalisation, employees experience no performance-related pressure regarding their individual recording of working time. Overtime hours are not considered a result of individual performance deficits. Rationalisation in Branch A is only an indirect consequence of trust-based working time. As far as it concerns working-time regulation, it is implemented on the one hand by means of an improved temporal adaptation of labour employment to fluctuations in client flow, and on the other hand by means of increased motivation and job satisfaction of employees. Time sovereignty is a productive factor of trust-based working time.

In contrast, trust-based working time in Branch B is used as a direct tool of rationalisation. The starting point of rationalisation here is the balance-reduction dialogue. The mechanism which allows using the balance reduction dialogue in the spirit of rationalisation is the reinterpretation of the responsibility situation: It is not only the Branch Manager who is responsible to the employee in helping him or her reduce time balances, but it is primarily the employee himself who is accountable to the Branch Manager for justifying his or her time requirements:

For me, balance-reduction dialogues are a central management tool. In balance-reduction dialogues the employee's responsibility for his or her time becomes evident. The employee must assume responsibility for his accumulation of overtime hours. He must state reasons for his time organisation, and he must justify extra hours done – especially as set against the time balance of his colleagues. Why does he not manage to do what others accomplish in their normal working time?

At exactly this point the Branch Manager's performance analysis will begin. The causes of extra time requirements must especially be identified if a reduction of positive flexitime balances cannot be effected easily:

Is the employee too slow? Or are there other obstacles, hindrances or constraints? In such cases I establish a process analysis, and I have so far managed to reduce time effort spent on activities – usually by means of simple measures such as specialisation. ... I use flexible working time as a tool of rationalisation. It allows the identification of weaknesses and process improvements.

The problem of long working times is given back to the responsibility of the employees. And trust-based working time becomes an instrument of rationalisation from above. The conse-

quence is an exertion of pressure on the employees' time-recording practice. Many employees might yield to the temptation of avoiding excess time balances altogether by dispensing with the recording of working time and by evading the obligation to justify their behaviour imposed by the Bank Manager. It can, of course, not be proved that the non-recording of working time is common practice. However, the described mechanism is definitely at work and spreads its effect, as the statement of a female employee confirms:

"The basic problem about working extra hours is that the management receives the signal: I can't do it. Then you have to find a justification and report it to your superior. You have to confess this to yourself. Therefore there is a big temptation not to record extra hours. I, too, found this temptation difficult to resist. But then I decided to talk to the manager instead. Because otherwise nothing would have changed for me, and I would have had to leave more and more overtime unrecorded. The pressure and the temptation are of course considerable. But as far as I know, people in our Branch are honest about their time-recording."

4.4 Influencing Factors of Trust-based Working Time

The differences in working-time practice between the two Branches are so considerable that one is bound to speak of different working-time patterns – despite their common label of trust-based working time. Autonomy and participation are opposed to control and hierarchy. How can these differences be explained? How could different practices gain ground in the two Branches, despite similar regulation patterns? The answer to this question can be found in the influencing factors impacting on the working time practice of employees in the two Branches. In detail, three influencing factors can be identified:

The leadership cultures. A performance and trust arrangement between the Manageress and her employees in Branch A is opposed by a hierarchically shaped regime masked by elements of human-resource management in Branch B. The regulatory frame of trust-based working time is filled with a culture of participation in the first case and with a hierarchically shaped culture in the second case. It is this participative culture of Branch A which stands in a coherent and consistent relationship with the regulatory content of trust-based working time, and not the control-based culture of Branch B. The three core elements of trust-based working time in the two Branches – delegation of time recording, decoupling of working time and attendance time as well as individualisation of working-time negotiations – are after all based on the autonomy and the freedom of choice of individual employees. If their sense of responsibility is called into question to such a fundamental degree and if their decision-making power in matters of working-time organisation is curtailed as massively as it is being done in Branch B, the principles of trust-based working time are deprived of their true and genuine basis. This does, however, not mean that the working-time system of Branch B is not able to

work or that it cannot lead to progress in rationalisation. On the contrary, it may well entail rationalisation because the individualisation of working-time conflicts in the balance reduction dialogue is implemented in such an asymmetrical field that the Branch Manager can easily avail himself of a new rationalisation mechanism: the reinterpretation of working-time responsibility. However this is not done on a basis of trust, but of mistrust. The label of trust-based working time is thus unmasked as a mere case of name juggling.

Work organisation. If it is true that intensified co-operation among employees goes along with increased time scopes, the logical inversion will be that more strictly handled labour division will entail reduced time scopes. The structure report compiled by the Institut Arbeit und Technik provides ample evidence that the scope for working time design increases in group-shaped work environments and that it diminishes in individualised surroundings (Nordhaus-Jantz/Pekruhl 2000). This is due to the fact that employees working in a group tend to adapt their organisation more efficiently to time forces and that they can stand in for one another (Bosch 2000).

Although there are no formal group structures in the two Branches surveyed by us, the quality of relationships of co-operation can be easily distinguished at an informal level. An important indication in this respect is the employees' functional deployment flexibility in the various areas of the Branch. It becomes evident that the functional flexibility of employees working in Branch A considerably exceeds that of the Branch B staff. The differences, existing despite a nearly identical structure of formal qualifications of the employees (all employees have a formal bank specific qualification), can be explained by meanwhile deeply rooted organisational practices and the strategies pursued by the respective Branch Managements. In Branch A, the team concept is the turntable and focus of attention. Functional flexibility is demanded by the Branch Manageress and implemented by her employees. It refers to the areas of service desks, client counselling and constructional financing. Consultants help out at the service desks, service employees take over consultancy functions, and employees working in the constructional financing department carry out both client counselling and service work. Functional flexibility also exists in Branch B. However, there it is less pronounced. In addition, the Branch areas are still more strongly subdivided: Counselling work is split into two groups of clients. In the interviews which we conducted mainly with client counsellors of the two Branches, the scope of work was estimated quite differently: The counsellors of Branch A stated that they spent approx. 30% of their working time on client service, whereas those of Branch B stated a figure of 15%.

Personnel allocation. Personnel allocation is the connecting link between performance and working time. In both of the two Branches it is an externally set factor. It is the cost and personnel strategies pursued by the entire corporate group which mirror in the Branches' personnel allocation. The aspect of personnel allocation must be viewed in the context of the growing orientation of top management on the expectations of the financial markets and of the changed strategic position of branch organisations as a distribution channel within Bank concepts and. In both Banks, retail banking has come under serious cost pressure. And in both Banks, this cost pressure is being passed on to the individual Branches in various ways, either by tight budgeting or by means of direct personnel cutbacks. It can therefore be established as true for both Banks that Branch staffing will be reduced in the foreseeable future – yet without the performance range being lowered. On the contrary, increasing sales targets go along with reduced personnel budgets.

As regards the employees' design options in terms of working-time policy, this development may well entail serious and far-reaching consequences. Tight personnel budgeting leads to an increased per-capita distribution of the volume of work, to increased performance standards and to increased time requirements. Structurally extra work which can no longer be reduced may be the lasting aftermath (Lehndorff 2000). Responding to this dilemma by means of mere rationalisation measures would imply turning performance and working time into a buffer for shrinking personnel volumes and increasing work requirements – with the consequence that employees would no longer be in a position to exploit their entitlements to leisure time. Wearing out the performance spiral may entail a negative aftermath for the economic efficiency of the entire Branch organisation when former co-operation structures turn into conflict structures and when the employees' readiness to perform breaks down due to excessive stress and strain. The Manageress of Branch A depicts such a scenario for us:

"I have the impression that the prescribed reduction of personnel expenses has come to fruition in the Bank on a broad basis. It is highly valued at the moment. I see great dangers in this development. The problems inherent in low personnel ceilings always come to light when spirits fall. Then the employees' readiness to absorb stress diminishes. Their willingness to work on several issues at a time and to simply swallow constraints and bottlenecks fades away. Motivation declines. It is essential that the team's good spirits are maintained. It still works at the moment. But in many cases it is becoming increasingly difficult to contribute your own ideas and to implement them when your days at work are marked by tight schedules in the co-ordination of which you have to participate. Personnel cutbacks involve the risk of exhausting and wearing out employees. The whole thing works long as they are in good spirits. But as soon as energy wanes, it can no longer be done. ... I see a definite lower limit for personnel reduction."

Motivation, efficiency and creativity are all affected detrimentally by unrealistic personnel allocations. This does not only entail negative effects for the employees' organisational leeway and group cohesion, but also for the rationalisation processes implemented in the Branches. Short-term savings of staff costs may entail long-term cost increases due to impaired productivity trends.

5 Final Remarks

Which conclusion can be drawn on balance? At first sight, the evaluation result of the two Branches seems unambiguous: Branch A appears as a perfect model of successfully implemented trust-based working time. Trust-based working time there forms part of modern leadership and organisational cultures. The Branch Manageress has perceived the participatory content inherent in the regulatory model of trust-based working time. She fosters employee autonomy, delegates decision-making powers, assesses the employees' performance in terms of team performance, and she promotes group-shaped work structures for her employees. In this manner, an interplay of influencing factors is set in train, which may lead to a self-reinforcing process heading towards increasing time sovereignty, growing motivation and improved performance.

Branch B presents a totally different picture. Trust-based working time there seems to be an alien element within the hierarchical leadership and organisational culture characterising the Branch. The Branch Manager's ideas and notions in terms of personnel and organisational policy correspond to a traditional management style which places no confidence in employee efficiency and responsibility. In these circumstances, control, labour division and the hierarchical centralisation of decisions are considered essential guarantors of enhanced individual efficiency. The hierarchical organisation model of Branch B impedes self-organisation of

working time and degrades trust-based working time to a mere tool of rationalisation in the Branch Managers' well- or ill-meaning hands.

It is an open question whether in Branch B trust-based working time will in the long run work as a germ from which modern leadership cultures can spring or whether it will rather contribute to stabilising the existing hierarchical culture. But anyway, it may well be assumed that the situation found in Branch B is characteristic of many business enterprises who have not yet managed to perform the transition to modern participatory leadership models. In Branch B, a former insight is corroborated: It is the lower and middle management ranks who may act as a brake to change because they cannot get used to the idea of self-restraint and role changes required by Managers in the framework of modern personnel management. In the branch organisations of banks, the preconditions for such a change in notion with respect to leadership and organisation principles is most unfavourable. This is because of their formal organisational structures, tailored to branch managers' all-pervading decision-making powers.

The evaluation might end at this point, were it not for the problem of personnel allocation. The topic of personnel allocation is the Achilles heel in the beautifully intact world of Branch A; because Branch A, just like Branch B, is exposed to the pressures of increasing performance requirements and diminishing equipment with personnel. The decisive setting screw in this context is the centrally defined budgets of Branch A. The budgets, which are oriented along the lines of prescribed yield and cost targets constitute a form of centralised regulation which is conveyed by economic means. What plays an increasingly important role in budget allocation is the branches' operational performance. Although no comprehensive benchmark comparisons have been conducted so far, economic indicators are meanwhile increasingly being used for branches of similar size and location when it comes to allocating resources. According to the economic actors, the regulatory pressure exerted by means of budgeting will further aggravate in the future.

This development involves considerable hazards for the workability of trust-based working time in the branches. Shrinking personnel resources entail increased pressure in terms of time and performance. Time scopes are restricted. The branches are threatened with a negative spiral in which time pressure is translated and transformed into group pressure, dissatisfaction, loss of motivation, time conflicts and reduced performance, which in turn may entail further budgetary restrictions. 'Overload situations', this is the term coined for scenarios of this type in the concepts of trust-based working time (Hoff 1999).

It might be a plausible solution to make personnel allocation, too, a Branch-internal variable so that the regulation of the human-resources framework can be effected within the Branches themselves, based on time balance development and balance reduction dialogues. Shifting personnel regulation to the scene of the action, i.e. into the Branches themselves, seems desirable at first sight. However, the implementation of this measure alone cannot ensure sufficient personnel resources if centrally regulated economic pressure of competition should force the Branches to define unrealistic personnel allocations themselves. It may be useful in view of such hazards to extend the intervention rights of the works council by protecting them both at the level of collective bargaining and at corporate level.

However, no final answer can be given at this point to the question of whether this tool can definitely defy the cost pressure spectre haunting companies of our time. Both aggravating competitive pressure and the growing weight of shareholder interests suggest rationalisation strategies geared to short-term cost reductions and fast profit. The reduction of personnel expenses still suggests itself as the most obvious solution to the problem because it can work out well quickly and without long-term structural changes. The pressure exerted on working times and thus on the workability of trust-based working time will therefore increase in the foreseeable future. But it is also the future fate of participatory organisation models as a whole for which this development augurs ill; because short-time company strategies usually go along with conservatism in terms of organisational policy (Dörre 2000; Hirsch-Kreinsen 1999). The odds are in so far not much in favour of a reform of branch organisation which systematically releases the benefits inherent in the principle of trust-based working time. A fundamental contradiction seems to have taken root, and it sheds a gloomy light on the development perspectives of trust-based working time.

CHAPITRE 5 – ORGANISATION DU TRAVAIL ET FLEXIBILITE DU TEMPS DE TRAVAIL POUR LES SALARIES DE L'AEROSPATIALE ALLEMAND

Thomas Haipeter, Institut Arbeit und Technik

1 Introduction

L'étude portant sur le cas d'Airbus pourrait être qualifiée d'étude de cas intensive, l'adjectif « intensif » étant justifié en raison de l'étendue méthodique de cette étude. L'étude à laquelle nous faisons référence est basée dans l'ensemble sur trois piliers méthodiques.

Le premier pilier se compose des données propres à l'entreprise et liées à l'évolution des horaires de travail. Le service des ressources humaines a mis les données en question à notre disponibilité. Le deuxième pilier consiste en des interrogations d'experts et de membres des effectifs, qui avaient été élaborées en se servant comme base d'un mémento pour les interviews. Les interviews que nous avons mises en œuvre chez Airbus étaient du nombre de 12 avec des experts propres à l'entreprise, dont 7 interviews avec des délégués de la gestion issus de tous les niveaux hiérarchiques, soit de la direction de l'entreprise jusqu'aux contremaîtres et responsables des ateliers, ainsi que 5 interviews avec des délégués du personnel, soit du président du conseil d'entreprise jusqu'à l'homme de confiance « sur site ». L'étude portait ensuite sur 23 interviews individuels avec les salariés de tous les domaines de l'usine : de la production en soi, des domaines indirectement liés à la production et du domaine des employés éloignés de la production. Une interview supplémentaire a eu lieu avec le membre de la fédération syndicale de l'industrie métallurgique (direction régionale de la côte), responsable des négociations et de la réglementation des conventions collectives. Tous les interviews portaient en moyenne sur une durée d'une à deux heures, en considération d'une durée légèrement plus longue pour les interviews avec les experts et plus courte pour ceux avec les membres de l'effectif. Les interrogations des experts portaient sur leurs acquis de connaissance exclusifs en tant qu'experts (Liebold/Trinczek 2002) et notamment en matière 1^e de tournant dans l'organisation, 2^e d'intérêts initiaux respectifs et 3^e de réglementations au sein de l'entreprise des sujets à débattre et considérés comme problématiques. Les interrogations des salariés portaient, tous comme celles des experts, sur leur perception et interprétation du tournant dans les conditions de travail et de rendement et la réglementation des horaires de travail. Le troisième pilier est une interrogation standardisée des salariés de l'usine de Nordenham. Dans ce contexte, un questionnaire a été conçu en vue de poser des questions se déclinant en caractéristiques personnelles, conditions de travail, sollicitations liées au travail et horaires de travail en pratique. Le questionnaire a trouvé le soutien de la direction de

l'entreprise et du conseil d'entreprise et a été distribué dans l'entreprise. Il se pourrait donc que le taux de réponse élevé de plus de 70 % soit lié aux circonstances précitées.

Dans les études portant sur des cas individuels, on peut combiner les méthodes qualitatives et quantitatives dans l'esprit d'une « triangulation » (correspondante au total des trois piliers méthodiques), en relevant cependant que le côté qualitatif de l'étude possède une fonction dépassant le cadre d'une simple exploration, soit une fonction fréquemment attribuée aux démarches à orientation quantitative. Dans l'autre sens, nous donnons souvent la préférence aux résultats d'une interrogation standardisée en vue de sécuriser et de généraliser les résultats de nos études qualitatives.

L'usine de production Nordenham sert indubitablement de point de centralisation de l'étude. C'est ici que nous avons trouvé la flexibilisation des horaires de travail la plus poussée parmi tous les sites d'implantation allemands d'Airbus, se présentant sous forme d'une convention collective complémentaire d'une annualisation du décompte du temps de travail, et c'est aussi en cette usine que l'entreprise a mis en œuvre les efforts les plus significatifs pour la réorganisation des structures. Le franchissement des entraves imposées par le taylorisme est le but auquel les acteurs de l'entreprise vouent toute leur attention. Dans cette mesure, cet ouvrage peut effectivement servir de référence pour l'examen d'une réglementation des horaires de travail par des conventions collectives dans les organisations post-tayloriennes. Toujours est-il que Nordenham est un site d'implantation presque exclusivement axé sur la production. Des entretiens ont donc également eu lieu dans les deux autres grands sites d'implantation d'Airbus dans le nord de l'Allemagne, soit à Hambourg et Brême ; il s'agit de sites s'occupant principalement de la conception, donc essentiellement composés d'employés et prêtant à croire de pouvoir mieux élucider les difficultés propres aux employés.

La description de l'étude se décline en cinq étapes. La première étape décrit les principaux traits caractéristiques de la réorganisation du site d'implantation de Nordenham, que l'on peut qualifier d'introduction de structures de direction orientées au marché. La deuxième étape porte sur la création de nouvelles structures de réglementation de l'horaire de travail par rapport à l'interaction entre les terrains des négociations d'entreprise et tarifaire. L'étude porte ensuite en troisième lieu sur les principes organisationnels de la réglementation de l'horaire de travail. Les modifications organisationnelles du travail, analysées dans le cadre de la quatrième étape, élucident effectivement une bonne partie des difficultés auxquelles la réglementation de l'horaire de travail est confrontée en pratique. Pour finir, la cinquième étape concerne le secteur des employées des sites d'implantation à Hambourg et Brême.

2 Le tournant du système de production

Le tournant du système de production de l'usine de Nordenham a lieu dans le contexte d'une réforme généralisée des structures du groupe d'entreprises. Cette réforme est caractérisée par une centralisation croissante des décisions stratégiques d'économie financière, simultanément liée à une décentralisation des décisions opérationnelles dans les entités et usines du groupe. L'impulsion qui a donné naissance à ce procédé trouve son origine, en 1999, dans le regroupement des partenaires en coopération du groupe Airbus, composé d'entreprises françaises, allemandes et espagnoles dotées d'une organisation individuelle, en un groupe unitaire et multinational d'entreprises (sous le toit de la EADS domiciliée aux Pays-Bas). Les entités nationales, dont la DASA allemande apparentée au groupe d'entreprises Daimler Chrysler, opéraient déjà avec de nouvelles structures de direction, sauf que les démarches ont été renforcées et centralisées depuis le regroupement sous le toit d'une grande multinationale.

Le groupe d'entreprises EADS est structuré en cinq divisions opérationnelles, chacune dotée de sa propre responsabilité pour les profits et coûts, dans le cadre desquelles Airbus se concentre sur le marché opérationnel de la production commerciale d'avions. Entre-temps, Airbus est gérée comme société anonyme autonome de droit français, dont les actions sont détenues à 80 % par EADS et à 20 % par la société britannique BAE-Systems. Au sein de la division d'Airbus, les processus commerciaux jadis indépendants à l'échelon régional (recherche et conception, production, ventes, distribution) sont regroupés progressivement. Leur direction est focalisée sur la centrale de la division située à Toulouse. Le déclin de l'importance de l'organisation régionale de l'entreprise a eu pour conséquence, d'une part, la croissance de l'importance stratégique de la centrale de l'entreprise et, d'autre part, la croissance de l'importance opérationnelle des soi-disant divisions de fabrication. Les divisions de fabrication regroupent les sites d'implantation se trouvant au même niveau de création de plus-values. Ainsi, l'usine à Nordenham, qui se concentre sur la fabrication des fuselages, forme partie intégrante de la division de fabrication « fuselage » du groupe d'entreprises. Elle compte un total d'environ 7000 salariés, dont 2000 exercent leurs activités pour le site d'implantation à Nordenham.

Airbus est gérée par la centrale du groupe lui imposant des objectifs d'économie financière. Le directeur de l'usine a porté l'accent sur le fait que les rendements envisagés par la centrale du groupe découlent d'une comparaison avec des entreprises « performantes de pointe » à l'échelon mondial et des perspectives annoncées par les marchés financiers. Au sein de l'entité commerciale d'Airbus, ces contraintes sont « transmises » aux autres niveaux organisation-

nels. Tandis que les unités commerciales sont responsables de leur rentabilité et de leurs coûts, les divisions de fabrication sont uniquement responsables de leurs coûts. Ceci signifie notamment que les divisions ne sont pas directement confrontées à des objectifs de rentabilité, mais à des objectifs de coûts qui, pour leur part, découlent des objectifs de rentabilité qui leur sont préposés. Ainsi, l'usine à Nordenham a pour objectif de réaliser une augmentation annuelle de la productivité respectivement une baisse des coûts (*Cost Improvement*) de 5 %. Ces objectifs portant sur les coûts sont accompagnés d'un processus continu de fixation des objectifs de coûts (*Benchmarking*), valable en comparaison avec les autres sites de production pour le fuselage sur le plan interne et globalement avec d'autres sites d'implantation pour la production, tenant lieu d'alternative potentielle, en sachant que le tout est basé sur un calcul correspondant des coûts.

Les objectifs portant sur les coûts sont transmis par la direction de l'usine à l'organisation de l'usine. Sur le plan interne, cette orientation de l'usine aux objectifs de coûts et de productivité est appelée « direction orientée aux valeurs ». La condition de traduction dans les faits d'une direction orientée aux valeurs était et demeure la réorganisation de l'usine en vue de la décentralisation de la responsabilité d'entreprise. Cette décentralisation a eu lieu et demeure en cours par le biais de plusieurs étapes et à plusieurs niveaux hiérarchiques. La première étape de réorganisation touche les structures de l'usine. Les anciennes structures industrielles fordiennes avec leurs colonnes fonctionnelles sont traduites en une organisation par centres décentralisés. L'usine est caractérisée par deux grands centres de production, soit la fabrication des composants et celle des montages. La fabrication des composants compte pratiquement 800 salariés, le montage compte environ 950 salariés. Les centres également appelés segments, sont divisés en centres subalternes ou sous-segments. La fabrication des composants comprend le formage des tôles surdimensionnelles, de même que le collage, la technique des surfaces et le sous-segment des achats / ventes. Dans le segment des montages, les sous-segments se déclinent d'après les différents échelons du processus liés au montage final. En dehors de ces deux grands segments de production, l'usine compte quatre segments complémentaires moins importants, notamment le segment de la « planification et des prestations de services proches de la production », le segment de « l'assurance qualité », ainsi que les segments des « ressources humaines » et de la « gestion matérielle »

Les deux segments dominant la production sont gérés par des objectifs de coûts et des conventions de focalisation. La direction de l'usine convient d'objectifs individuels avec la gérance commerciale. Il en est de même des chefs des segments avec la direction de l'usine et des sous-chefs des segments avec les chefs des segments. Ainsi, les conventions de focalisa-

tion sont valables pour les droits niveaux - usine / segment / sous-segment – sous forme d'une cascade à structure personnalisée, dans le cadre de laquelle les objectifs de coûts de l'usine font leur entrée dans l'usine en tant que référence centralisée. Les experts ont relevé que les trois niveaux sont effectivement dotés d'une certaine marge de négociation.

Ceci est valable pour tous les objectifs à l'exception des objectifs de coûts. Il est exact que le directeur de l'usine tente de négocier des objectifs de coûts avec la centrale ; ce processus a cependant été caractérisé comme difficile. Dans tous les cas, les objectifs de coûts de l'usine convenus par le directeur de l'usine tiennent lieu de repères cibles définitivement valables pour tous les segments et sous-segments. Dans les segments et sous-segments, les objectifs de coûts et de productivité sont séparés pour former des objectifs subalternes, afin de faciliter leur traduction opérationnelle dans les faits en production. Ces niveaux connaissent également la convention d'objectifs quant au calendrier et à la qualité. Les conventions de focalisation sont associées à des composants de rémunération variables pour les trois niveaux hiérarchiques. Ceci n'est cependant pas valable pour le quatrième niveau hiérarchie de l'usine composé des contremaîtres. Il est exact que les contremaîtres négocient aussi avec les chefs des sous-segments et segments, sauf que ces objectifs possèdent plutôt un caractère informel demeurant sans répercussions sur la définition salariale. Les objectifs du contremaître servent de charnière avec les conventions de focalisation directes de la production.

Une autre étape de la décentralisation concerne l'intégration croissante des ressorts indirects dans la fabrication directe. On aspire à cette intégration par deux étapes. La première étape consiste en une décentralisation dans l'espace des ressorts indirects. Au préalable, la maintenance et l'assurance qualité étaient réunies et centralisées dans les bâtiments administratifs de l'usine, entre-temps ces ressorts ont été rapprochés des ressorts respectifs des ateliers (*shop floors*). D'un point de vue de l'organisation, l'assurance qualité a été intégrée dans les sous-segments de la production, tandis que la maintenance demeure gérée en tant qu'unité centrale, sauf qu'elle a été attribuée dans l'espace aux domaines d'applications respectifs de la production. Un deuxième échelon prévoit de fortifier les relations communicatives entre les effectifs directs et indirects. La formulation adoptée par le directeur de l'usine dans ce contexte était que les collaborateurs « indirects » doivent « demeurer dans le champ de vue du producteur ». Pour ce faire, les soi-disant équipes d'optimisation sont un instrument essentiel parce qu'on peut les instituer selon le produit ou le processus. Dans une équipe d'optimisation, que toute personne ayant une idée d'optimisation peut instituer, les effectifs directs et indirects collaborent en vue de trouver une solution conjointe au problème.

Le principe de la direction orientée aux valeurs et de la décentralisation de la responsabilité d'entreprise est suivi jusqu'au niveau de l'organisation du travail. La réorganisation de l'organisation du travail connaît deux piliers d'angle constituant son centre : l'introduction du travail en groupes et « l'intéressement des salariés », d'une part, ainsi que la flexibilité de l'organisation de l'horaire de travail, d'autre part. L'organisation de l'horaire de travail est un élément central pour la restructuration de l'organisation du travail en vue d'une production flexible ou « respirante » (Hartz 1996). Le cumul de ces modifications, engendrées par ces piliers d'angle, aboutit à un nouveau modèle de production : soit le modèle d'une production orientée aux valeurs et « respirante » car capable de s'adapter aux différents mouvements.

Chez Airbus, la réorganisation de l'horaire de travail et l'organisation du travail constituent un processus fortement négocié et régularisé. Le travail en groupes et l'intéressement des salariés, comme le système appliqué à l'horaire de travail sont des compromis négociés entre les différents acteurs du tissu d'entreprise et tarifaire - dans le cas du système appliqué à l'horaire de travail. C'est aussi pour cette raison que la réorganisation n'est pas le résultat d'une stratégie de gestion unilatérale. Le comité d'entreprise joue et continue de jouer un rôle déterminant en tant que fournisseur d'impulsions et réalisateur de la réorganisation. Il a décidé d'assumer ce rôle dans le cadre de sa stratégie de sauvegarde de l'emploi. En conséquence, ceci a donné naissance à un pacte pour l'emploi et la modernisation entre la direction de l'usine et le comité d'entreprise ; soit un pacte doté d'une accentuation offensive vers l'innovation et la croissance de la productivité. Il va de soi que les compromis ne sont jamais négociés dans un vide de politique d'entreprise, mais qu'ils sont régis par les lois du marché.

3 En route vers un nouveau régime d'horaire en production ?

Les négociations en vue d'un nouveau modèle d'horaire de travail ont été parrainées par deux idées générales. La première idée résidait dans l'intérêt de la direction de l'entreprise d'adapter les capacités de production aux fluctuations de la demande, soumises à de longs cycles typiques dans l'industrie aéronautique. En dehors des réglementations conventionnelles pour un horaire individualisé, uniquement applicable aux salariés ne travaillant que sur un seul poste, l'ancien système appliqué à l'horaire de travail ne disposait que de trois instruments de flexibilité du travail par postes en production sur le plan interne: le travail supplémentaire, le travail à temps réduit (ou chômage partiel) et la variation du travail posté. On disposait donc de la possibilité, durant les périodes à pleine capacité, de demander des heures supplémentaires soumises à un barème majoré et d'étendre le système du travail posté au travail de nuit ou les week-ends. Durant les périodes d'occupation plus faibles, on pouvait réduire le système du

travail posté ou rétablir la situation initiale et se servir de l'instrument du chômage temporaire - comme ultime possibilité -. Toujours est-il que les limites de la flexibilité sur le plan interne étaient définies par les heures supplémentaires limitées en fonction des conventions collectives.

Dans cette situation, la direction de l'entreprise aurait été en mesure de miser intégralement sur la croissance de la flexibilité sur le plan externe par une politique du « *Hire and Fire* » (embaucher et licencier). Mais cette stratégie était contraire à sa conception d'une organisation de la fabrication décentralisée et souple dans le cadre d'une direction orientée aux valeurs. Selon l'avis de la direction, la promotion du patronat sur le plan interne était directement liée à la délocalisation de l'autonomie d'agir jusque dans les ateliers. La direction de l'usine en a tiré deux conclusions. Premièrement qu'une stratégie de décentralisation de la responsabilité aurait été vouée à l'échec en considération des circonstances d'une permanente incertitude de l'emploi. Et, deuxièmement, qu'une délocalisation de la responsabilité était pratiquement inconcevable sans une délocalisation simultanée du pouvoir de direction de l'horaire de travail. La façon (auto) responsable des salariés de traiter leurs objectifs pose une pratique autonome de l'horaire de travail pour condition. Ceci inclut la responsabilité pour le respect des échéances, auquel l'usine est particulièrement soumise en tant que sous-traitant sur le plan interne.

En vue de la préférence donnée à la flexibilité sur le plan interne, les intérêts de la direction de l'usine s'étaient mis au diapason des réflexions du comité d'entreprise. Il ne faut pas oublier que le comité d'entreprise avait la sauvegarde de l'emploi comme principal but politique en raison des expériences traumatisantes de la crise de l'entreprise des années 1994 et 1995, occupant sa place dans l'histoire de l'entreprise sous la dénomination « Dolores » (pour ne pas dire « douleurs »). Jadis, cette crise de l'entreprise avait provoqué une réduction de l'effectif de plus d'un quart en ne prenant que l'usine de Nordenham en considération. Il est exact que cet effondrement profond a été surmonté en cours des années consécutives (la conjoncture de l'industrie aéronautique a bien redémarré en 1997 et l'usine en question a été confrontée à une époque de « rendement maximum », qu'on réussit à amortir par des contrats à durée déterminée et des heures supplémentaires pour un premier temps) ; mais toujours est-il que les difficultés liées aux fluctuations cycliques n'étaient encore pas résolues. Par ailleurs, les usines d'Airbus en Allemagne discutaient, à cette époque, d'une prolongation de l'horaire de travail contractuel, soit d'une extension du contingent tarifaire de la différenciation de l'horaire de travail. Tout prêtait donc à penser que l'entreprise n'était pas intéressée à augmenter son effectif.

Confronté à cette situation, le comité d'entreprise a développé les premières idées d'une sauvegarde à long terme du site d'implantation et de l'emploi en considération des fluctuations importantes des capacités. Il était, à priori, évident qu'un travail supplémentaire, sans compensation par des récupérations et prolongations de l'horaire de travail conventionnel, serait utile à une extension des capacités, sauf qu'il ne saurait contribuer à la sauvegarde de l'emploi dès la décroissance de la demande. On devait se mettre à la recherche de nouveaux instruments afin de résoudre le problème de la sauvegarde de l'emploi. C'est en vue de ces connaissances que les premiers entretiens entre le comité d'entreprise et la direction de l'entreprise ont eu lieu en matière d'horaire de travail. L'introduction d'une annualisation du décompte du temps de travail, en tant que nouvelle voie de réglementation, fit son apparition au fur et à mesure des entretiens. Aujourd'hui, toutes les parties concernées réclament les droits d'auteur de cette idée et ceci est aussi signe de leur identification élevée avec la solution finalement adoptée. Cette histoire n'est cependant pas si facile à conter qu'on le supposerait à priori, parce qu'elle a été fortement forgée lors de l'intégration de la fédération syndicale de l'industrie métallurgique dans les négociations.

Le comité d'entreprise a contacté la direction régionale de son syndicat dès le premier stade des négociations. Car il était évident que l'établissement d'une annualisation du décompte du temps de travail, accompagnée de périodes de compensations à long terme, créait un rapport problématique avec les conventions collectives générales de l'industrie métallurgique ne prévoyant, à cette époque, que des périodes de compensation à court terme d'au plus un an (et ceci uniquement pour des périodes projetées et définies au préalable, sans prendre les comptes de temps de travail individuels en considération). Au fil des négociations avec la direction régionale, on constata rapidement qu'une annualisation du décompte du temps de travail, adoptant la structure d'un compte du temps de travail à vie (doté d'une fonction de cotisation de pension de retraite), était chose impossible à réaliser avec la fédération syndicale de l'industrie métallurgique.

Toujours est-il que la direction régionale ne refusa pas l'idée quant au fond. Ceci trouvait essentiellement son origine dans le fait que l'intégration de réglementations propres aux besoins des entreprises n'était pas chose interdite pour l'organisation régionale – par opposition aux autres districts de la fédération syndicale de l'industrie métallurgique –. Bien au contraire, l'organisation régionale avait développé sa propre stratégie de manipulation de la pression croissante exercée sur les standards des conventions collectives générales au fil des années quatre-vingt dix. Sa stratégie d'une « politique tarifaire proche des entreprises » (Schulz/Teichmüller 2001) aboutit à la négociation de réglementations spéciales orientées aux

besoins des entreprises sur base de l'autonomie tarifaire en tant que conventions d'entreprises complémentaires ou supplémentaires. La politique liée aux conventions collectives mais proche de l'entreprise fait ainsi le grand écart entre l'intéressement des entreprises à la flexibilisation, d'une part, et la sauvegarde de la validité des conventions collectives générales, d'autre part. La réglementation tarifaire de la flexibilité des entreprises est considérée comme instrument contre l'érosion sur le plan interne et externe des conventions collectives générales. On y voit simultanément l'avantage de pouvoir intégrer la position-clef du syndicat, reposant en finalité sur son aptitude à la grève, dans les négociations sur l'assouplissement de l'horaire de travail au profit des entreprises. Dans l'hypothèse d'une annualisation du décompte du temps de travail pour Nordenham, la direction régionale revendiquait trois éléments de réglementation concrets : la limitation dans le temps du compte, un système de comptes à plusieurs étages et le souveraineté des salariés quant aux heures de récupération dans le cadre de la direction des capacités de l'entreprise.

Le résultat des négociations entre les trois parties, soit la direction de l'usine, le comité d'entreprise et la direction régionale est un compromis représentant une nette différenciation de l'usine en question par rapport aux réglementations valables dans les autres usines allemandes du groupe. Car les membres allemands du groupe Airbus avaient passé un « accord de politique de l'emploi », qui a finalement été traduit dans les conventions collectives générales par des conventions d'entreprises complémentaires passés avec la fédération syndicale de l'industrie métallurgique, avant l'achèvement des négociations à Nordenham. Dans ces conventions d'entreprises complémentaires, les parties ont convenu d'un troc de politique de l'emploi ayant pour enjeu, d'une part, l'augmentation des salariés permanents et la croissance du nombre d'apprentis ainsi qu'un taux d'embauche direct des personnes dûment formées et, d'autre part, tout un arsenal de mesures d'extension des capacités. Ceci incluait l'augmentation du contingent tarifaire de la différenciation de l'horaire de travail, l'extension des contrats à durée déterminée, l'emploi plus fréquent de salariés temporaires, l'extension des heures supplémentaires, tout comme l'annualisation du décompte du temps de travail. Suite à tout ceci, l'usine de Nordenham était l'unique site d'implantation à opter pour la voie citée en dernier lieu - et soit pour une extension de sa flexibilité sur le plan interne. Dès lors, cette usine occupait une position particulière de réalisation de la flexibilité en production au sein du groupe. Le modèle de Nordenham possède entre-temps une puissance de rayonnement élevée sur les autres sites d'implantation allemands. Les discussions relatives à l'introduction de l'annualisation du décompte du temps de travail sont en cours pour d'autres sites d'implantation, bien qu'une réalisation concrète d'un tel compte semble encore incertaine.

Il ne faut pas oublier que ce système d'horaire de travail a été convenu pour l'usine par le biais d'une convention d'entreprise complémentaire. Cette convention d'entreprise complémentaire admettait des réglementations supplémentaires propres à l'entreprise, déterminées sous forme d'accords d'entreprises. Le nouveau régime horaire de l'usine repose précisément sur trois niveaux de réglementation : la convention collective générale, la convention d'entreprise complémentaire et l'accord d'entreprise. L'introduction d'une annualisation du décompte du temps de travail dans le cadre d'un système de comptes échelonnés se situe au coeur de ces réglementations.

La convention d'entreprise complémentaire, tout comme l'accord d'entreprise relatif à l'annualisation du décompte du temps de travail, possèdent un caractère provisoire pour quatre ans. L'objectif a été formulé de négocier les évolutions de cette convention avant expiration du délai de validité en prenant les connaissances acquises entre-temps en considération. L'objectif des négociations est une prolongation. La convention ne prévoit aucune période de compensation déterminée. Toujours est-il qu'une compensation du compte est obligatoire en cas de résiliation de la convention. Une limite supérieure d'accumulation des heures de travail de 300 heures dans la moyenne des salariés a été définie.

L'institution d'une annualisation du décompte du temps de travail repose sur le principe d'un double volontariat. Ceci s'applique à l'établissement du compte comme à l'accumulation et à la récupération des heures. Chaque salarié et cadre – en tant que délégué – doit donner son accord quant à la gestion d'un compte, aux heures pouvant s'y accumuler et aux heures sujettes à une récupération. La situation des capacités de production est le critère décisif dans ce contexte. Il est donc tout aussi évident que l'aspect d'une compensation des fluctuations des capacités occupe indubitablement le premier rang pour la réglementation du compte. Le salarié a la possibilité de récupérer des blocs d'absence prolongés de son compte d'annualisation du temps de travail, pour autant que la situation de l'entreprise le permette. Les parties peuvent également convenir d'une gestion différenciée des heures portées au crédit et au débit du compte selon les besoins de l'entreprise.

L'annualisation du décompte du temps de travail repose sur un deuxième compte, soit un compte de comptabilisation de l'horaire de travail. Ce compte de l'horaire de travail est alimenté par trois éléments. Il intègre, d'une part, l'ancien horaire individualisé pour les postes qualifiés de normaux et, deuxièmement, un compte pour les heures supplémentaires à récupérer et peut, en troisième lieu, également contenir un crédit d'heures de travail provenant du modèle du travail posté. Au sein de l'entreprise, ce crédit d'heures de travail est habituelle-

ment désigné comme « heures à épurer » (en allemand : « *Waschzeiten* »). Lors du travail en trois équipes, les heures à épurer sont le résultat de la différence entre l'horaire de travail hebdomadaire conventionnel (abréviation allemande : IRWAZ) et l'horaire de travail comptant effectivement et régulièrement plus d'heures en fonction de ce modèle. Jusqu'à 50 % de ces heures à épurer peuvent être portées directement au crédit du compte d'annualisation du temps de travail. Ainsi, ce compte d'heures de travail est une combinaison du compte des heures de travail régulières et des heures supplémentaires. Des limites de + 105 et – 35 heures ont été déterminées. Au sein de ces limites, les parties concernées doivent convenir de limites de réaction et les limites en question ont été fixées à +40, +60 et +80 heures par l'accord d'entreprise. L'atteinte de ces limites de réaction oblige le collaborateur et son supérieur à négocier à propos d'une récupération des heures {réduction} en cours de deux mois consécutifs. Dans l'hypothèse qu'une telle récupération soit impossible pour des motifs propres à l'entreprise ou en raison d'un souhait explicite du collaborateur, les deux parties concernées sont appelées à décider d'une demande de transfert de ces heures en faveur du compte d'annualisation du temps de travail. Les prélèvements d'heures sont aussi possibles partiellement ou par jours entiers cohérents, toujours en fonction des besoins propres à l'entreprise.

Les réglementations du système des comptes ouvrent de nouvelles marges de manœuvre, autant pour le tissu de la cogestion que pour celui de la loi fondamentale concernant le travail. On pourrait également dire que les « seuils de cogestion », soit les points d'intervention légitimes pour la cogestion du comité d'entreprise, ont été consignés aux réglementations des comptes, mais qu'on a simultanément aussi fixé des « barres de maintien » dans l'esprit de droits et de procédures permettant un emploi personnalisé. D'une part, le comité d'entreprise est directement intégré à la gestion générale de l'entreprise. Il peut uniquement décider d'un commun accord avec la direction de l'usine sur les mesures de réduction des comptes, mais il possède un pouvoir de cogestion intégral lors de la définition des limites de réaction, de la décision sur les demandes de transfert des heures au profit d'un compte d'annualisation des heures de travail et de l'établissement des plans concernant les absences. Tout ceci donne naissance à une nouvelle qualité de l'influence du comité d'entreprise sur la gestion des ressources humaines de l'usine.

Pour ce qui est de l'effectif, chaque salarié dispose de la possibilité d'intégrer ses propres intérêts d'accumulation et de récupération des heures de travail dans ses négociations personnelles avec son supérieur. Le système étagé se composant d'un compte des heures de travail régulières et d'une annualisation du décompte du temps de travail crée une marge de manœuvre pour mieux harmoniser l'organisation de l'horaire de travail avec les différents arrange-

ments et préférences sur le plan privé ; sans oublier, cela soit bien souligné, que le salarié peut faire intervenir le comité d'entreprise dans les négociations en cas de conflits. Il va de soi que la souveraineté du salarié dans la gestion de ses comptes est subordonnée aux besoins propres à l'entreprise. Cette souveraineté est donc forcément soumise à l'évolution des capacités. Cette restriction se présente de deux façons différentes dans les accords : elle s'exprime dans l'accord du supérieur imposé lors de l'établissement d'un compte d'annualisation du temps de travail et du transfert des heures travaillées, ainsi que dans l'accord du supérieur exigé en cas de prélèvement des heures et de définition des besoins de ressources humaines par les parties intéressées. La souveraineté, l'ordonnancement des capacités et la sauvegarde de l'emploi sont donc soumis à un rapport de tension. La direction, dans laquelle ce rapport de tension trouvera son dénouement, est un point crucial pour l'analyse des réglementations mises en pratique par l'entreprise.

4 Principes liés à l'organisation du travail

Il est tout aussi évident que le fonctionnement des réglementations d'un horaire du travail flexible est lié à des conditions organisationnelles, étant donné que la décentralisation du contrôle de l'horaire de travail est l'une des conditions sine qua non permettant au salarié de décider librement de son temps. Seul le transfert de la responsabilité pour le contrôle de l'horaire de travail entre les mains de chaque individu sera en mesure de créer les marges d'autonomie de manœuvre nécessaires à une organisation personnalisée de l'horaire de travail. Sur le plan interne de l'usine, le contrôle de l'horaire de travail est relié de façon insoluble avec l'organisation du travail, et ainsi à l'institution du travail en groupes.

Les conditions du travail en groupes trouvent leur base dans un accord d'entreprise (en allemand : « BV »). C'est dans cet accord d'entreprise que l'objectif d'une introduction généralisée du travail en groupes partiellement autonome a été formulé, soit une synthèse de créativité, de qualification et de coopération en vue d'augmenter la rentabilité. Aucune autre contrainte n'a été concrètement formulée dans cet accord ; le processus devait sciemment demeurer ouvert à tout venant. Seule la cogestion intégrale du comité d'entreprise a été consignée à l'accord, en dehors de l'objectif d'une participation de grande envergure de l'effectif au concept d'organisation du travail en groupes et de la possibilité de faire appel à un expert étranger à l'entreprise. Les étapes du processus exigeant une réglementation devaient dépendre de la responsabilité conjointe des parties concernées. Par ailleurs, les parties avaient décidé qu'il serait exclu que le travail en groupe puisse mener à des diminutions de rémunération et que les salariés concernés par une prime toucheraient une prime standardisée de l'ordre de

137,5 % (calculée en fonction du salaire conventionnel de base). De cette façon, une non-atteinte du rendement normal ne saurait être à l'origine d'une réduction de salaire.

Pour le démarrage du travail en groupes sous forme de projets pilotes, il fut nécessaire de préciser toute une série de sujets pour le travail envisagé, qui avaient un effet limitatif sur la conception d'un groupe partiellement autonome et devaient rendre le concept mieux traduisible dans les faits pour l'atelier. Les sujets en question concernaient notamment l'autonomie des heures du groupe, la mise en pratique du planning des congés et équipes, l'autonomie dans l'organisation de la répartition du travail au sein du groupe, l'harmonisation avec les fournisseurs et clients, la délégation de signature concernant les frais généraux et coûts des matériaux, la disponibilisation des outils, le respect autonome des standards de qualité, l'élaboration de propositions d'optimisation, le planning des délais et besoins, les droits d'accès au planning et au contrôle, ainsi que la responsabilité pour les dépenses supplémentaires et les frais généraux. Le total de tous ces points individuels montre que le groupe est doté d'une responsabilité de grande envergure, notamment en ce qui concerne l'emploi des ressources humaines, la qualité, les délais et les coûts ainsi que l'organisation de l'horaire de travail et des prestations. L'ambition portait sur ni plus ni moins qu'une rupture avec le régime des horaires et prestations du taylorisme. Mais comment traduire ce concept dans les faits ? Que se passerait-il avec la hiérarchie ? Comment pourrait-on transiger au niveau des prestations ? Et que ferait-on de la gestion taylorienne des horaires ?

On comprit rapidement que l'élucidation des interfaces vis-à-vis de la hiérarchie occuperait une signification déterminante pour la réussite du projet des groupes de travail. Au premier lieu, l'introduction du travail en groupes était directement liée au nivellement des hiérarchies. Le rôle classique du contremaître a été aboli ; le contremaître servira dorénavant de nouvelle interface pour le groupe partiellement autonome. Les fonctions de communication et d'organisation, préalablement assumées par le contremaître, devaient donc faire l'objet d'une nouvelle répartition et pèsent maintenant sur les épaules du groupe partiellement autonome, des contremaîtres et des ressorts indirects. Dans la nouvelle hiérarchie, le contremaître occupe la place du responsable disciplinaire directement préposé aux groupes. Il convient des objectifs et performances avec le groupe et assume simultanément la responsabilité pour les modulations touchant son domaine. Le rôle qu'on voudrait lui attribuer dans ce contexte est celui de l'entraîneur ou du promoteur, qui aide, soutient et encourage. Tout compte fait, le contremaître doit effectivement assumer des rôles contradictoires en soi (Steinmetz 1998). Mais tout ceci ne concerne pas exclusivement le rôle d'interface de l'agent de maîtrise, les compétences des ressorts indirects devaient également subir des modulations. Car les groupes devaient

assumer de nouvelles responsabilités pour le planning, la maintenance et l'assurance qualité, et ne pouvaient plus faire appel au contremaître, qui assumait au préalable le rôle d'un chaînon pour la communication avec les ressorts indirects. Et pour finir, il fallait se poser la question d'une hiérarchie au sein du groupe. C'est avec préméditation que les contraintes liées à ce point n'avaient pas été définies. Les groupes avaient pour devoir de décider de l'élection d'un porte-parole ou non et de leur structure sur le plan interne. La création des groupes était un processus ouvert à tout venant et dynamique fortement axé sur l'auto-organisation et la participation conceptuelle.

La charnière de réglementation déterminante en matière de définition de la responsabilité du groupe et d'intégration de l'atelier dans la cascade visée pour l'usine était le soi-disant modèle de participation, convenu dans un avenant à l'accord d'entreprise pour le travail en groupes. Ce modèle de participation énonce des références obligatoires d'organisation des prestations et tente de formuler un nouveau compromis pour la rationalisation envisagée par les groupes partiellement autonomes. Le rôle de la gestion de l'horaire a été simultanément précisé.

Les parties avaient simultanément convenu du maintien en vigueur du modèle salarial des primes, sauf qu'il fallait trouver et réunir de nouveaux critères de rémunération du travail en groupe. En ce qui concerne la classification, la direction de l'usine et le comité d'entreprise font entre-temps entièrement confiance à la nouvelle convention salariale cadre, actuellement en négociation. Dans le cadre de cette nouvelle convention salariale, la classification sera plus fortement orientée aux nouvelles exigences du travail en groupes. Dans le domaine des primes, les parties sont également à la recherche de nouvelles possibilités de rémunération du travail en groupes, sans qu'on puisse déjà parler d'une concrétisation des modèles en négociation. Ce point possède une qualité particulière pour la relation des primes individuelles vis-à-vis de la prime pour le groupe, pratiquement indispensable pour le bon fonctionnement d'un travail en groupes (Lengfeld/Liebig 2002).

Un compte de groupe est institué pour les différences entre les heures à fournir et celles effectivement fournies. Les heures à fournir sont déterminées d'après la méthode traditionnelle de chronométrage du temps (« *Methods for Time Measurement* »), par une analyse du travail et son attribution à des éléments horaires. Chaque semestre, le groupe partiellement autonome peut décider s'il y a attribution et, le cas échéant, du nombre d'heures à verser aux membres du groupe par résultat positif de leur travail en groupe. Le versement s'effectue, au choix du groupe respectivement des salariés du groupe, sous forme d'un crédit d'heures ou en espèces. Concrètement parlant, le compromis de rationalisation formulé par le modèle de participation

repose sur deux instruments. Le premier instrument est la définition de références destinées à réduire les coûts généraux (« *Overhead Costs* »). Le modèle de participation connaît quatre principales références, à savoir les temps de démarrage fondamentaux, les coûts généraux engendrés par des facteurs de perturbations ou des interruptions à bref terme, les dépenses supplémentaires générées par la commande proprement dite et, pour finir, le travail en groupes imposant des entretiens du groupe ou des activités de porte-parole du groupe. Ces références sont des éléments de négociation obligatoires pour les conventions de focalisation entre les groupes et les contremaîtres ou les sous-chefs des segments. En général, les références découlent d'un résumé d'une série de codes énumérant les différents motifs pouvant donner lieu à des interruptions du flux de fabrication. Ces codes sont directement consignés à un système d'enregistrement propre à l'entreprise par les équipes de l'atelier. Ceci présente l'avantage de pouvoir, non seulement, intégrer les groupes dans le système visé, mais également de créer un système transparent d'emploi du temps au niveau de l'atelier. L'entreprise devient donc également un système d'informations et de connaissances pour les membres de l'effectif !

Le deuxième instrument est la non-atteinte des prestations à fournir en vertu de la méthode de chronométrage du temps. L'organisation de l'horaire de travail demeure soumis au processus de travail imposant des données, en ce faisant qu'elle définit les heures servant de références pour le groupe. Il est exact que les données définissent les prestations formellement standardisées ou normalisées pour le groupe. La prestation à fournir ne tient effectivement plus lieu de performance de pointe à respecter, mais seulement de base d'optimisation du groupe, même si aucun objectif pour la non-atteinte de la prestation de référence n'a été négocié, contrairement à ce qui est le cas pour les coûts généraux. Ainsi, le compromis des horaires et prestations du taylorisme est dissolu en ce qui concerne un point crucial : le terme des horaires et prestations normalisées dans ce cas. Les optimisations sont indiquées par le groupe et traitées par l'organisation des horaires, qui les transformera en nouveaux horaires de référence. La cogestion du comité d'entreprise demeure cependant en vigueur.

Au fond, le modèle de participation se concentre sur la formulation de motifs d'auto-rationalisation du groupe. Le groupe peut amasser des heures à porter au crédit de son compte par des améliorations des heures de référence comme par le sur-accomplissement des objectifs à fournir pour les références. Le modèle de participation prévoit d'intéresser les groupes aux résultats de leur rationalisation. Les économies d'heures de référence, soit le domaine de l'organisation des horaires, sont multipliées par un facteur de 1,5 pour une période d'appréciation d'un an et entièrement portées au crédit du groupe. Les valeurs à fournir,

économisées au niveau des codes d'interruption, sont portées au crédit du groupe à raison de 60 %. L'appréciation plus basse de ces améliorations découle du caractère des économies. Les économies d'heures de référence sont durables, également parce qu'elles sont des éléments se répercutant directement dans l'organisation des horaires. Les économies d'interruption du travail, par contre, se produisent fréquemment une seule fois.

Le modèle de participation et un modèle de partage des bénéfiques. Contrairement au travail en groupes standardisé, le modèle n'est doté ni d'un nouvel idéal de la meilleure prestation possible ni d'un remplacement des données de l'organisation du travail par celles de la gestion de l'entreprise. Le terme d'une prestation normalisée servant de fondement au compromis des horaires et prestations du taylorisme est cependant contourné. Tout ceci crée un rapport avec les réglementations tarifaires, pour le moins qualifiable de problématique, en considération du fait que lesdites réglementations admettent seulement une intensification des prestations limitée aux modifications techniques et organisationnelles et imposent impérativement la cogestion au cas contraire. Même si le droit à la cogestion du comité d'entreprise demeure en vigueur par l'organisation des horaires, toutes les portes ont été grandes ouvertes pour la rationalisation en autonomie. Ceci ne doit pas obligatoirement mener à une spirale des performances vers le sommet. Car le comité d'entreprise était aussi en mesure d'intégrer des limites d'intensification des prestations dans l'accord d'entreprise. La première limite se compose du fait que les divergences des heures à fournir vers le bas ne conduisent pas à des pertes de salaire. Ceci signifie que les salariés sont effectivement confrontés à une responsabilité pour l'entreprise, mais qu'ils ne doivent pas directement supporter le risque patronal. Et la deuxième limite consiste en l'absence d'une obligation de réduire les heures de référence. La rationalisation en autonomie est volontaire sur le papier – du moins en ce qui concerne les heures de référence.

5 Pratique et problèmes de la réglementation de l'horaire de travail

5.1 Mise à profit

Le fait que les réglementations formelles et leur mise en pratique au quotidien en vont pas toujours de pair est une expérience connue en sociologie d'organisation. Le papier souffre tout. Et il est tout aussi évident qu'une modulation de la réglementation de l'horaire de travail, comme convenue à Nordenham, mène à des modifications draconiennes dans les ateliers ; notamment en considération des profonds bouleversements de l'organisation du travail. Quelle est la nature de ces modifications ? Les nouvelles réglementations ont-elles force

obligatoire normative pour les ateliers ? Quelles sont les difficultés susceptibles de se présenter en pratique ? Quels sont les effets susceptibles d'en découler pour le tissu de la loi fondamentale liée au travail et les marges de manœuvre de souveraineté des salariés ?

Il y a lieu de constater ce qui suit en premier lieu : l'effectif apprécie l'existence d'un compte de comptabilisation du temps de travail. Plus de 76 % des membres de l'effectif mentionnent qu'ils se servent des nouvelles libertés offertes par un compte de temps de travail. Et seulement 24 % estiment être dans l'incapacité de pouvoir mieux organiser leur horaire de travail grâce au compte de temps de travail. Cette appréciation élevée de l'instrument est attribuable à tous les types de ménages, soit les ménages de couples avec ou sans enfants ainsi que les ménages de célibataires avec et sans enfants. Il semblerait cependant que les ménages monoparentaux profitent particulièrement des réglementations d'un compte de temps de travail. Car 83 % de ce type de ménages indique de pouvoir profiter des nouvelles marges de manœuvre en comparaison avec presque 17 % n'y voyant aucune amélioration dans l'organisation de leur horaire de travail.

L'annualisation du décompte du temps de travail a également évolué pour devenir un élément important d'organisation de l'horaire de travail au sein de l'entreprise, sauf qu'elle ne bénéficie pas de l'estime presque unanime d'un compte de temps de travail. Selon l'enquête mise en œuvre auprès des effectifs, 45 % estiment qu'une annualisation du décompte du temps de travail est, en principe, importante. Plus de 70% des effectifs sont satisfaits ou très satisfaits de l'annualisation du décompte du temps de travail et de ses réglementations. Egalement presque 63 % des effectifs ont effectivement institué et utilisé un tel compte. Sauf que seulement 38 % estiment qu'un tel compte puisse créer de nouvelles possibilités pour mieux combiner l'horaire de travail et la vie privée. Une corrélation de ces valeurs avec la situation de famille des membres des effectifs ne stipule aucune différence significative en matière d'appréciation. Les ménages de couples avec ou sans enfants ainsi que les ménages de célibataires avec et sans enfants estiment que l'annualisation du décompte du temps de travail de façon assez similaire, sauf que les valeurs les plus basses à la question d'une simplification de la vie professionnelle et privée ont été attribuées par les ménages célibataires sans enfants.

Les heures accumulées sur le compte d'annualisation du temps de travail ont été plus qu'octuplées depuis leur introduction et s'élevaient à pratiquement 136'000 heures au mois de mars. Ceci correspond à 70 heures en moyenne par salarié. Ces chiffres agréés cachent cependant une répartition fortement déséquilibrée des positions créditrices des comptes entre les différents segments de l'usine, comme entre les différents groupes de salariés. L'emploi, en

moyenne, de l'annualisation du décompte du temps de travail dans le segment du montage de l'ordre de 74 heures se situe nettement au-dessus des heures accumulées dans le segment de la fabrication des composants, comptant tout juste 52 heures. En prenant les comptes de temps de travail à long et à court terme en considération, la répartition touche essentiellement, et comme il fallait s'y attendre, des comptes situés entre 10 et 100 heures. 50 % des effectifs se situent dans cette zone. Les positions créditrices de 24 % se situent sous 10 heures et le pourcentage restant de 26 % présente des soldes de plus de 100 heures. Les soldes très élevés de plus de 300 heures sont nettement dominés par les salariés travaillant sur trois postes et les contremaîtres, travaillant également en grande partie sur trois postes, le tout agrémenté par quelques personnes affectées à la maintenance. Une tentative d'explication du volume élevé des soldes pour ces groupes de salariés réside dans l'apport continu de soi-disant heures à apurer par les personnes travaillant sur trois postes et, par ailleurs, aussi dans les sollicitations relevées dans le cadre des interviews et incombant aux contremaîtres et techniciens de maintenance, notamment en matière d'introduction et de traduction dans les faits du travail en groupes. En principe, ces chiffres donnent aussi un aperçu des différentes possibilités existantes entre les systèmes à plusieurs postes et les groupes de salariés de récupérer les heures accumulées sur un compte d'annualisation du décompte du temps de travail.

Toujours est-il que les chiffres reflétés par cette évolution des comptes ne sauraient masquer le fait que les heures supplémentaires, payées jusqu'à la fin de l'époque de rendement maximum touchant l'usine, dépassaient de loin l'importance des heures accumulées sur les comptes. Il faut se rappeler que les comptes de la production – à l'exception des heures issues de l'horaire individualisé des personnes travaillant sur un poste – étaient principalement alimentés d'heures supplémentaires à compenser par des congés payés. L'attribution des heures supplémentaires à compenser par des congés payés aux comptes dépend formellement et exclusivement du souhait du salarié. 19,3 % des effectifs ont indiqué d'avoir fourni plus de 20 heures supplémentaires par an durant les années écoulées, 33,4 % plus de 50 heures et presque 30 % plus de 100 heures supplémentaires. Une grande partie de ces heures n'a pas abouti sur les comptes. Il y a lieu de constater, lors de la traduction des heures en hommes années, que le volume annuel des comptes d'accumulation d'heures a augmenté de 15 à 25 hommes années entre décembre 1999 et décembre 2001. Durant cette même période, le volume annuel des heures supplémentaires payées se situait à un niveau quatre fois plus élevé à raison d'une augmentation de 70 à 93 hommes années.

L'implantation d'un assouplissement de la réglementation des horaires de travail a, certes, encadré et complété la flexibilité par des heures supplémentaires payées, sauf que les nouvel-

les réglementations étaient dans l'incapacité de remplacer cette flexibilité. Il faut aussi se demander si ce développement signale déjà un retournement de tendance du travail supplémentaire payé vers la compensation par des congés payés. Somme toute, les développements intervenus entre-temps n'ont pas rempli les attentes élevées de la direction de l'usine et du comité d'entreprise en matière d'annualisation du décompte du temps de travail. Tous les experts propres à l'entreprise ont déploré une certaine retenue dans l'emploi du compte. Ils estiment que l'extension de la flexibilité des horaires de travail ne répond pas encore à l'objectif d'une adaptation sans accrocs des capacités à la production. Il semblerait donc que l'équation « flexibilité sur le plan interne contre la sauvegarde de l'emploi » supportée par les parties intéressées n'ait encore pas été compensée. Les deux parties intéressées avaient effectivement espéré que le recul dû à la crise et le chômage partiel en 2002 puissent aiguïser la conscience des effectifs pour l'importance d'un compte d'accumulation du temps de travail. Et il est tout aussi exact que presque 62 % des salariés se sont exprimés pour une croissance de l'importance d'une annualisation du décompte du temps de travail durant les époques en souffrance. Mais tout ceci ne saurait ni stipuler ni éliminer les motifs des attentes insatisfaites.

Une première raison d'un emploi restreint se situe dans la motivation diffuse des salariés. Il découle en effet de l'enquête que les salariés mentionnent des motifs très hétérogènes pour une récupération des heures. Certaines intentions d'emploi dominant, soit les « réserves pour assouvir des intérêts privés » (presque 48 %) et les « réserves pour les périodes à basse capacité » (presque 40 %). Les motifs « réserves en couverture des risques de la vie » et « réserves pour cotiser à une retraite progressive » ont également obtenu des pourcentages significatifs de l'ordre d'environ 14 %. Les intentions de qualification et de formation n'ont remporté qu'environ 5 % des raisons d'une annualisation du décompte du temps de travail. Le nombre de salariés à exprimer des intentions concrètes était infirme durant les interviews. La retraite progressive jouait un rôle important pour un nombre remarquable de salariés – non seulement limité aux plus âgés –. Les idées développées dans ce contexte aboutissaient même à l'exigence d'une extension du compte en vue d'un compte du temps de travail à vie doté d'une fonction de cotisation de pension de retraite. Certaines absences prolongées dans l'esprit de périodes sabbatiques pour assouvir des loisirs personnalisés – surfer durant trois mois sur les côtes australiennes, qui avait aussi servi de publicité pour promouvoir l'établissement d'un compte – étaient importantes pour quelques uns, bien avant l'idée d'une formation professionnelle. Toujours est-il qu'aucun interviewer n'avait jamais eu connaissance d'une récupération en bloc des heures dans son entreprise. Une point qui sera à étudier plus avant.

Les interviews ont indubitablement montré que de nombreux salariés ne voulaient pas renoncer à un revenu supplémentaire issu du paiement des heures supplémentaires, pour autant qu'ils en aient pris l'habitude. L'enquête permit par exemple de constater qu'une réglementation informelle s'était imposée dans certains secteurs, à savoir que les heures supplémentaires fournies le week-end sont payés, tandis que celles fournies en semaine sont compensés par des congés. Toujours est-il qu'il ne saurait être question d'un remplacement de la « culture du paiement » incrusté par une « culture des congés » au cours de l'introduction d'une nouvelle réglementation de l'horaire de travail. Y voir un complément est le maximum des choses. Il est aussi exact que le comité d'entreprise ne s'est pas toujours exprimé avec conséquence pour une compensation par des congés payés, en citant le président du comité d'entreprise à titre d'exemple :

« Lors de l'introduction de la réglementation, nous avons opté avec conséquence pour ce point (= la compensation par des congés payés, T.H.) et tenté de convaincre les salariés. Nous avons légèrement failli à cette résolution durant la dernière année de rendement maximum. Nous avons négligé les éclaircissements. Il ne faut pas oublier que l'année passée a été dotée de 260 nouveaux contrats à durée indéterminée. »

Troisièmement, de nombreux salariés ont rappelé le besoin d'amélioration de la réglementation de l'annualisation du décompte du temps de travail. Selon notre enquête, seulement 35 % des effectifs estiment que ces réglementations n'exigent aucune amélioration. Il découle de l'enquête que la critique dominante porte sur des difficultés d'octroi d'une participation à l'annualisation du décompte du temps de travail, d'une part, et sur le volontariat de porter des heures au crédit et au débit des comptes, d'autre part. Ces aspects ont été confirmés par les interviews. L'aspect de la réglementation du double volontariat, le rôle des supérieurs et, de concert, le rapport décontracté des objectifs initiaux de souveraineté, d'ordonnancement des capacités et de sauvegarde de l'emploi sont les principaux sujets à critique. La retenue d'employer le compte semble être une des principales raisons.

Pour ce qui de certains niveaux hiérarchiques, les cadres ont quasiment interdit aux salariés d'ouvrir un compte. Citons un passage d'une interview avec un salarié du secteur des employés à titre d'exemple :

« L'attribution des heures à un compte d'annualisation du temps de travail n'est pas envisagée dans nos service. Notre préposé l'a interdit. Un tel compte m'aurait par exemple été utile en phase de chômage partiel. Je m'en serais servi à cet effet... Ceci est aussi économique pour l'usine dans son ensemble, parce qu'elle aurait évité de devoir verser des suppléments dans le cas des horaires individualisés. Le tout a aussi été promu et publié dans cet esprit. Sauf qu'on n'a pas agi selon les promesses données... L'annualisation du décompte du temps de travail n'a pas un caractère obligatoire pour moi, il s'agirait d'une option, elle pourrait m'être utile. » (Salarié employé)

Dans le domaine de l'horaire individualisé, le refus d'instituer un compte de temps de travail peut provoquer le problème d'une réduction des heures de l'horaire individualisé figurant au crédit, si les heures supplémentaires ont été fournies sans la demande respective. Ce cas s'est produit pour l'employé cité à l'instant :

« Ceci avait la réduction de toutes les heures fournies en dehors des 40 heures hebdomadaires du compte de l'horaire individualisé pour conséquence. La perte des heures figurant au crédit du compte d'horaire individualisé s'est déjà produite plus d'une fois. J'estime que cette réduction n'est pas correcte. La réduction annule du travail que j'ai fourni... Ceci ne pose pas de problème dans les services travaillant avec l'annualisation du décompte du temps de travail. »

Aucune autre information relative au problème et à la propagation de la réduction des heures « en trop » des comptes des horaires individualisés n'a été fournie ; il semblerait donc qu'il s'agisse d'un problème de quelques niveaux hiérarchiques, notamment pour les employés éloignés de la production. Ces secteurs sont confrontés à la réunion d'un comportement restrictif de la part des cadres et d'une distance des salariés vis-à-vis de l'institution qu'est le comité d'entreprise ; un concept pratiquement inconcevable pour le secteur des salariés ouvriers. Un employé s'exprime en ces termes :

« Si j'avait un problème, je ne demanderais pas conseil au comité d'entreprise. J'en parlerais d'abord avec mon préposé hiérarchique. » (Salarié employé)

L'orientation, souvent décrite dans la littérature, des employés vers la performance, la hiérarchie et la carrière mène apparemment aussi chez Airbus à Nordenham au relâchement des barres de maintien de la réglementation de l'horaire de travail et de l'intervention légitime du comité d'entreprise en cas de conflits, du moins pour certains salariés.

Les motifs du comportement restrictif des supérieurs en matière d'institution d'une annualisation du décompte du temps de travail n'ont jamais été élucidés vis-à-vis des salariés ; ces derniers pouvaient uniquement exprimer des spéculations, par exemple l'évitement d'une charge supplémentaire pour les unités dont les frais sont décomptés à part en raison des provisions pour exigibilités liées au soldes des comptes. Nous estimons cependant que les nouvelles exigences imposées aux supérieurs pour le planning des absences pèsent bien plus lourd.

Le planning des disponibilités devient plus complexe et dispendieux. De nombreux supérieurs reculent face à ces exigences.

Des problèmes assimilables à ceux traités ci-dessus ont été formulés dans les interviews en ce qui concerne l'édification d'un tel compte d'annualisation du temps de travail. Les plus grandes difficultés résidaient cependant dans les possibilités de récupérer les heures accumulées sur les comptes. Pratiquement toutes les personnes interviewées ont exprimés que la récupération des heures accumulées sur le compte d'annualisation du temps de travail leur semblait difficile, pour ne pas dire impossible. C'est aussi un avis largement répandu :

« J'ai entendu parler d'un seul exemple parmi 10, d'un collègue auquel on aurait effectivement permis de récupérer les heures créditées sur son compte d'annualisation du temps de travail au moment qui lui convenait. Dans un tel cas, les intérêts de l'entreprise prévalent sur tout le reste. Ceci est compréhensible. Mais ne faut-il pas se poser la question suivante d'autre part : pourquoi aurais-je alors besoin d'un compte annualisation du temps de travail ? » (Salarié ouvrier)

De nombreuses formulations des interviews reflètent le conflit visé et servant de base à la réglementation du double volontariat. La critique est partiellement liée à de la compréhension pour les restrictions en phase de rendement à plein temps. Il est aussi question de solidarité et de ne pas laisser les autres salariés dans le pétrin. L'accent a cependant aussi été porté sur le fait que les décisions des supérieurs ne sont pas toujours en rapport avec les impératifs d'un rendement à plein temps dans certains domaines. Le pouvoir de disposition insuffisant a été mentionné par certains salariés comme raison de ne pas instituer le compte ou de renoncer à son emploi.

Une question est demeurée sans réponse dans les interviews, en fait : pourquoi les salariés ne font-ils pas appel à l'intervention du comité d'entreprise lors de conflits touchant leurs heures ? Car la pratique prouve que les mécanismes et étapes de solution des conflits consignés aux réglementations n'ont pratiquement jamais servi jusqu'à présent. Dans le cadre des interviews, la majorité des salariés – exception faite des salariés employés – a mis en valeur qu'il n'y a pas de problèmes de communication avec le comité d'entreprise et que cette majorité est disposée à y faire appel à tout moment, à condition que son intervention soit requise. Sauf que personne ne s'en est servi pour résoudre ses problèmes. Les barres de maintien de régulation des processus de négociation individuels n'ont pas encore été employées. Ceci pourrait trouver son origine dans diverses raisons. Les difficultés ne sont peut-être pas encore si graves, ou les salariés sont en manque d'informations suffisantes sur les possibilités de résoudre les conflits, ou les cultures de négociations personnalisées sont encore dénuées des fonctions automatiques requises.

Il y a lieu de constater, en résumé, que les restrictions prévues de la souveraineté de l'emploi du temps, consignées aux réglementations du double volontariat, sont fondées de deux différentes façons, à savoir dans les cultures de direction et également dans la priorité de planning des capacités. L'année difficile 2002, qui a fait l'objet de quelques jours de chômage partiel demandés à l'agence de l'emploi, est aussi concernée par un troisième aspect, celui du primat de la sauvegarde de l'emploi. Il est vrai que l'usine a négocié une réglementation flexible avec l'agence de l'emploi, cette réglementation prévoit notamment la non-compensation ou une compensation aussi basse que possible des crédits d'heures des salariés avec le chômage partiel. Et certains salariés y voient apparemment l'obligation d'utiliser les heures accumulées sur le compte pour leurs jours de chômage partiel. Ils critiquent de perdre ainsi leurs prétentions au chômage partiel issu de leurs cotisations versées à l'assurance chômage :

« L'annualisation du décompte du temps de travail nous a dupé. On nous a conté des histoires de construction immobilière et de longs voyages en Australie. Et voici que nous devons nous en servir pour le chômage partiel. Et nous ne touchons rien de l'agence de l'emploi, parce que nous récupérerons nos heures, bien que nous ayons toujours gentiment versé nos cotisations à l'assurance chômage. » (Salarié ouvrier)

Sauvegarde de l'emploi, adaptation des capacités et organisation individuelle créent une situation tendue. La définition des objectifs possède donc une signification déterminante pour l'avenir d'une réglementation des horaires de travail à long terme. Actuellement, les trois objectifs sont juxtaposés, sans être reliés. Et encore, la direction de l'usine, le comité d'entreprise et les salariés ont différents objectifs. Tandis que l'objectif de l'adaptation des capacités est dominant pour la direction de l'usine, le comité d'entreprise place l'objectif de la sauvegarde de l'emploi au premier plan. Les interviews n'ont pas permis de définir l'importance attribuée à l'organisation individuelle par le comité d'entreprise et de savoir si des positions homogènes semblent possibles de concert. La question la plus captivante dans ce contexte est certainement celle de savoir si les conflits visés peuvent effectivement se dénouer sur base des conventions existantes. La réglementation du double volontariat avait pour objectif de faire d'une pierre deux coups. La pratique de la réglementation de l'horaire de travail a cependant montré que le conflit visé penche toujours vers l'adaptation des capacités en raison de l'obligation d'assentiment du supérieur. Il faut donc se demander si l'aspect de l'organisation individuelle peut prendre du poids en considération des conventions existantes.

Les prises de position des salariés expriment également que les conflits visés par une annualisation du décompte du temps de travail ne forment pas encore partie intégrante des discussions publiques au sein de l'entreprise. Il est exact que le comité d'entreprise et la direction de

l'usine et / ou les services des ressources humaines ont animé l'introduction de la réglementation de l'horaire de travail de façon dispendieuse. Le sujet formait l'objet de plusieurs assemblées générales du personnel, des brochures publicitaires ont été distribuées et des réunions d'information se sont tenues dans les différents secteurs de l'usine. Toujours est-il que tout ceci concernait moins une discussion ouverte des objectifs, que celle de conférer une plus grande attractivité à la réglementation des comptes en vue d'enrôler les salariés. C'est aussi pour cette raison que la direction de l'usine et le comité d'entreprise ont présenté l'annualisation du décompte du temps de travail sous l'aspect d'une souveraineté de l'emploi du temps (« Surfer trois mois sur les côtes australiennes ») pour appâter les salariés, bien que cet objectif n'occupait certainement pas le premier rang pour ces deux acteurs. Entre-temps, le comité d'entreprise admet qu'une vision, parmi d'autres, faisait défaut pour la récupération des heures créditées. C'est effectivement ce manque de précision, se présentant dans la pratique de la réglementation flexible des horaires de travail, qui rend la réglementation d'un compte d'annualisation du temps de travail pour l'usine si propice aux conflits.

La voie sur laquelle les horaires de travail flexibles au niveau de la production s'engagent en pratique et se sont déjà engagés, est présentée par un exemple du formage des tôles dans le segment de la fabrication des composants. Un groupe partiellement autonome travaille sur deux postes dans ce domaine. Le groupe partiellement autonome s'occupe de la gestion autonome des horaires, à savoir autant en ce qui concerne le planning des congés payés que celui des absences. Le groupe organise ses horaires de travail ainsi que ses horaires de présence et d'absence en fonction du travail à effectuer. Le responsable de l'organisation des horaires de ce groupe s'exprime en ces termes :

« ...Et c'est ainsi que j'ai commencé mon poste du matin dès 04h30 durant six mois, parce qu'il y avait trop de travail sur la planche. J'étais personnellement intéressé à pouvoir commencer plus tôt, car je suis très matinal et convaincu de travailler mieux le matin. Durant cette phase, j'ai travaillé environ 10 heures par jour. J'organise mes postes du matin et de l'après-midi selon mes propres besoins et tente d'harmoniser mes besoins avec le groupe. J'emploie les personnes au moment précis du besoin. Et si le travail vient à manquer, je concède des congés payés à court terme.

C'est une chose qui n'est plus comme jadis. Aujourd'hui, les collègues choisissent leurs jours d'absence ou de congés en fonction du travail à effectuer. Tout fonctionne comme sur des roulettes chez nous. Ce qui était jadis du ressort du contremaître est régi en parfaite autonomie par le groupe de nos jours. Nous nous mettons personnellement à la recherche de notre travail. »

Cette organisation autonome et orientée aux capacités de production de ce groupe correspond exactement à l'idéal d'une fabrique respirante. La rupture avec l'horaire de travail taylorien

ne saurait être plus profonde. Jadis, l'employeur était responsable de l'occupation des salariés durant les horaires de travail standardisés, il avait donc pour tâche de transformer la force ouvrière en rendement. Dans une fabrique respirante, le salarié a pour mission de veiller personnellement à son emploi et d'adapter son horaire de travail au travail disponible. Il se charge donc d'une bonne partie du problème de la transformation de la force ouvrière en rendement sous sa propre égide.

5.2 Les problèmes du travail en groupe

Toujours est-il qu'un tel groupe n'est pas ce qu'on rencontre habituellement au sein de l'usine, mais qu'il constitue une exception selon notre connaissance. La responsabilité de ce manque incombe essentiellement aux difficultés pratiquement incalculables, liées à l'introduction et à l'aménagement du travail en groupes. Il est exact que 60 % des personnes questionnées par nous ont mentionné de travailler dans des groupes partiellement autonomes. Le comité d'entreprise, pour sa part, estime que le travail en groupes a démarré pour 90 % des salariés dans les deux segments de production, soit au total 52 groupes dans les montages et 40 groupes dans la fabrication des composants. Dans les secteurs des salariés indirects, mais proches de la production, l'introduction du travail en groupes, qui compte 15 groupes formés jusqu'à présent, vient tout juste de démarrer. Tout compte fait, ces chiffres sont synonymes d'une traduction dans les faits du travail en groupes couvrant presque tous les domaines de la production directe. En y regardant de près, l'usine présente un aspect extrêmement hétérogène en considération, premièrement, de la répartition des structures des différents groupes et, deuxièmement, de la propagation du travail en groupes dans l'ensemble. La ligne directrice esquissée ci-dessus d'un travail en groupes partiellement autonome est loin d'être fermement établie. Sauf que la décentralisation de l'organisation des horaires repose sur un tel groupe. Car le travail en groupes est la condition organisationnelle essentiellement requise pour consolider une organisation de l'horaire de travail (partiellement) autonome des salariés.

L'image actuellement reflétée du travail en groupes au sein de l'usine est un tapis aux innombrables pièces. Une partie du groupe s'est effectivement développée en suivant grossièrement la ligne directrice, que les parties intéressées avaient tenté de réaliser par un travail en groupes partiellement autonomes. Le travail en groupes partiellement autonomes existe au sein de l'usine, et il est donc évident qu'il peut fonctionner. Le groupe décrit plus avant peut servir d'exemple. Sauf que le travail en groupes partiellement autonomes ne tient pas lieu de règle, mais d'exception. En dehors de ce groupe, on connaît des groupes dotés d'une structure des tâches et fonctions plutôt restrictive. On y trouve également des groupes établis en tant que

groupes partiellement autonomes pour un premier temps, mais qui ont fortement restreint leurs activités en tant que groupes et qu'on peut, aujourd'hui, uniquement qualifier de groupes que sur le papier. Sans oublier que certains domaines sont tout juste confrontés au démarrage du travail en groupes.

A priori, la grande diversité du travail en groupes pourrait aussi se décliner par les réglementations propres à l'entreprise. Les évolutions peuvent prendre d'innombrables directions, là où les groupes doivent fortement participer au concept et où l'aménagement des groupes dépend, à priori, des négociations bilatérales entre le groupe et le contremaître. Sauf qu'on ne saurait en déduire que des références centrales plus puissantes puissent aussi mener à un processus d'introduction plus réussi. C'est le contraire qui est plutôt de mise, c'est-à-dire que les cas à succès ont pu se produire en raison de leur plus grande franchise à tout venant. Ceci découle notamment de nos connaissances acquises dans le cadre des interviews et de la littérature existante à ce sujet (Minssen 1999). Lorsqu'on demande à apprendre les motifs liés à l'échec des projets du travail en groupes, cette usine nous confronte à deux facteurs, bien connu dans toute la littérature portant sur le sujet du travail en groupes (v. Pekruhl 2001), à savoir la gestion de la culture d'entreprise et les exigences propres à la coordination des dysfonctions au sein du groupe.

La gestion de la culture d'entreprise et les personnes assumant la direction jouent un rôle important. Dans le processus des négociations bilatérales, le contremaître est un acteur d'une importance inestimable. C'est de sa part qu'on exige certainement le plus. Il tient lieu de responsable disciplinaire du groupe de son ressort de travail et il est simultanément responsable du travail fourni vis-à-vis de son supérieur. Il doit assumer certaines fonctions d'un chef de groupe, tout en concédant de nouvelles marges de manœuvres au groupe. Il doit gérer les chiffres de référence du groupe, mais il doit aussi promouvoir la compétence professionnelle et sociale du groupe. Le contremaître réunit donc le rôle du supérieur disciplinaire vis-à-vis du groupe, le rôle du supérieur responsable du résultat vis-à-vis du sous-segment, et le rôle du promoteur de l'autonomie et de l'autogestion sous un seul toit. A tout ceci vient encore s'ajouter le fait que presque tous les contremaîtres d'aujourd'hui sont directement issus d'une culture taylorienne du travail, donc d'une époque où leur parole faisait la loi. Cette situation prête automatiquement aux surcharges, aux conflits des rôles et aux problèmes d'orientation. Conformément à tout ceci, chaque contremaître interprète son rôle à sa façon. Quelques contremaîtres ne donnèrent que peu de liberté de décision ou pas de liberté d'action du tout à leur groupe, d'autres coupèrent court à la liberté d'action concédée par de nouvelles restrictions, parce que les résultats étaient insatisfaisants ou que le groupe était confronté à des difficultés

d'organisation des horaires ; dans certains cas, ils ont concédé des marges de manœuvre et laissé le groupe à son triste sort sans s'en occuper par la suite, mais il ne faut pas oublier les contremaîtres qui ont effectivement traduit la ligne directrice dans les faits.

Peu importe le cas, les décisions découlant de l'auto-organisation du groupe sont toujours soumises à des réserves (Kühl 2001). Les contremaîtres assument des fonctions de direction et accompagnent le processus de la formation des groupes ; et ils décident simultanément en tant qu'experts et supérieurs hiérarchiques. Le travail en groupes demeure lié à une hiérarchie dans le cadre de laquelle le responsable de l'entreprise peut réassumer un pouvoir de direction préalablement délégué, s'il estime que la situation l'exige. Il faut également prendre en considération que la responsabilité d'atteinte de l'objectif d'un secteur demeure ancrée dans le ressort des contremaîtres. Ceci fait aussi pression sur le contremaître d'intervenir dans l'auto-organisation de l'équipe en cas de situations difficiles. Une telle intervention se produit fréquemment, dès qu'il s'agit de l'organisation de l'horaire de travail, ce qui découle aussi des citations fournies ci-après :

« Mais maintenant, nous avons un nouveau contremaître, qui tire énergiquement sur les rennes. Il estime qu'il doit toujours donner son accord et tout dépend d'un oui ou d'un non de sa part. Cela concerne tous les domaines du travail en groupes. Il va de soi qu'un tel comportement est aussi sujet à des conflits. On nous a d'abord donné des libertés pour finir par nous les reprendre. Actuellement, ceci a également donné lieu à des conflits dans le planning des absences. » (Porte-parole d'un groupe)

« Je travaille dans un groupe partiellement autonome. Dans ce contexte, nous avons pour tâche de nous occuper de certaines missions assumées par les chefs d'équipe et les contremaîtres. Et voici que le planning des absences est à nouveau du ressort des contremaîtres. Peut-être qu'ils ont peur de ne pas disposer de suffisamment de personnel un jour. » (Salarié ouvrier)

Sauf que les contremaîtres ne sont pas seuls à devoir s'y retrouver dans le nouvel univers. Les ouvriers en production sont tout aussi concernés. Certains experts économistes ont attiré l'attention sur la mutation culturelle impérative pour l'ouvrier en production, afin qu'il puisse renoncer au paternalisme des structures de commandement tayloriennes et faire les premiers pas vers l'auto-organisation et la coopération. Les salariés peuvent uniquement supporter les tolérances exigées par la coordination des dysfonctions en prenant des processus d'apprentissage à long terme et ouverts pour base. Ceci s'applique aux relations avec le supérieur et, de même, à celles au sein du groupe. La réussite de la gestion des dysfonctions ne dépend pas exclusivement du contremaître, mais également du groupe en soi. Qui est-ce qui assume la représentation des intérêts du groupe à l'extérieur et qui représente le groupe ? Les contacts avec l'extérieur de nombreux groupes sont assumés par des personnes individuelles,

notamment en matière de conventions de focalisation. Il s'agira du porte-parole du groupe dans des cas individuels – pour autant qu'un porte-parole du groupe ait été élu –, ou d'une autre personne. La personnalisation des contacts avec l'extérieur conduit à une spécialisation du groupe sur le plan interne. Cette spécialisation peut trouver l'approbation de tous les membres du groupe, mais elle peut aussi mener à des conflits et des frictions sur le plan interne. Si le groupe dispose de personnes douées d'une capacité d'articulation ou d'une éloquence supérieure à la moyenne, il va de soi que de ces personnes pourront assumer la fonction du ministre des affaires étrangères et trouver l'approbation de la part des autres membres du groupe. En outre, on ne saurait dire à priori si les membres du groupe sont « capables de coopérer ». Les groupes sont bien plus que des unités organisationnelles, ce sont aussi des unités sociales pouvant uniquement fonctionner correctement si les interactions chimiques concordent – car le processus du groupe ne saurait aboutir à quoi que ce soit au cas contraire pour ne citer que quelques exemples comme suit :

« Nous sommes par ailleurs confrontés à un problème particulier, huit femmes sous un seul toit, ce n'est pas toujours chose facile. Une élucidation entre-nous s'impose de temps en temps. Somme toute, la communication est toujours difficile à mettre en œuvre, surtout lors de sujets matériels. Certaines personnes décrochent immédiatement. D'autres n'ont rien de mieux à faire que de bloquer toutes les tentatives, en particulier lorsqu'il s'agit d'entretiens avec le préposé. J'en avais ras le bol. J'ai assumé la fonction de porte-parole du groupe pour un premier temps, mais j'ai abandonné ce poste après un an. J'en avais assez de servir de bouc émissaire et j'étais exaspérée d'être responsable de tout ce qui ne fonctionnait pas correctement. Sauf que nous n'avons aucune autre personne capable d'assumer ce poste. C'est aussi pour cette raison que le service des postes normaux est dépourvu d'un porte-parole du groupe. » (Ancienne porte-parole d'un groupe)

« Notre groupe est totalement brouillé. Il s'est divisé en plusieurs sous-groupes.... Dans le groupe initial, il y avait trop de problèmes demeurés inexprimés ou débattus à fond. Les membres d'un groupe doivent s'accorder et ceci n'était pas notre cas. Les gens étaient pratiquement contraints de travailler ensemble. J'aurais effectivement préféré que le groupe puisse se composer volontairement ». (Porte-parole d'un groupe)

Dans la perspective de l'effectif, les personnes appelées à accompagner le groupe sur le plan externe possèdent donc une fonction décisive. Elles peuvent animer et élucider efficacement les conflits au sein du groupe et entre le groupe et le contremaître, parce qu'elles ne sont pas liées à la hiérarchie propre à l'organisation. L'emploi d'accompagnateurs sur le plan externe avait été intensifié lors du démarrage du processus des groupes et ces personnes ont été remplacées de plus en plus fréquemment par des accompagnateurs sur le plan interne. Ainsi, même les contremaîtres pouvaient assumer les fonctions d'accompagnateurs sur le plan interne pour leur propre groupe. Dans une telle situation, les conflits liés aux rôles à assumer

décrits ci-dessus devenaient nettement plus importants. Certains salariés y voient même la principale raison, qui a fait échouer le processus du travail en groupes.

5.3 Difficultés liées à la réglementation des prestations

En dehors des difficultés liées à la gestion de la culture d'entreprise et à la coordination des dysfonctions, le sujet est confronté à un troisième problème, soit celui de la création d'un nouveau compromis pour les prestations fournies. Les groupes sont, non seulement, intégrés à la coordination des dysfonctions, mais également à la coordination et gestion des objectifs liés aux coûts, des conventions de focalisation et des chiffres de référence. Il a y lieu d'insister particulièrement sur ce point, dès qu'il s'agit de la rationalisation autonome exigée et de trouver un nouvel équilibre pour la réglementation des prestations fournies.

A retenir en premier lieu : les résultats d'économie d'entreprise du travail en groupes sont insatisfaisants selon le point de vue des experts économistes. La question reste posée et nous ne saurions dire s'il en est effectivement ainsi, car les experts accentuent, d'autre part, que le développement économique du site d'implantation au sein du groupe est très satisfaisant face au processus continu de fixation des objectifs de coûts. Les objectifs liés aux coûts ont été réalisés jusqu'à présent. Et bien plus, en considérant que le site d'implantation est particulièrement rentable en comparaison avec les usines françaises du groupe, actives dans le même ressort. Cependant, et ceci tient aussi lieu de question cruciale pour l'évolution, la gestion estime que cette réussite ne provient pas du travail en groupes, mais qu'elle a été réalisée en dépit de ce dernier.

Il ne s'agit pas d'une critique fondamentale de cette structure organisationnelle. Bien au contraire, toutes les parties concernées demeurent convaincues des avantages du travail en groupes. La critique est essentiellement axée sur le processus de la réglementation des prestations fournies, qui prenait le modèle de participation pour base jusqu'à présent. La chose était claire et nette pour la plupart des experts : le modèle de la participation n'est pas assez attrayant et ne saurait déléguer suffisamment de responsabilité pour les résultats. La critique portait principalement sur l'absence de tout attrait négatif du modèle. Les salariés ne sont responsables ni des coûts en cas de manquement aux objectifs convenus ni de la non-atteinte de la performance habituelle définie pour l'horaire de travail. Pour de nombreux experts du domaine de la gestion et direction, la rationalisation autonome s'appuie de trop sur la bonne volonté des membres de l'effectif. Sans oublier, dans ce contexte, que les conventions de focalisation ne fixaient que certains codes pour les interruptions des déroulements en tant que

chiffres de référence fermes. Il ne s'agit certainement pas d'une véritable responsabilité pour les coûts liés au travail.

Il va de soi que les groupes considèrent ce problème sous un autre angle. Il découle de notre enquête que 88 % des salariés estiment que les exigences liées au travail ont augmenté durant les années passées. Cet avis est unanime et s'applique aux salariés intégrés au travail en groupes, comme à ceux non concernés par une équipe partiellement autonome. Quelque chose a effectivement bougé en matière d'intensification des performances. La question de son origine demeure sans réponse et on ne saurait dire, s'il s'agit d'un résultat de la rationalisation autonome ou de structures de rationalisation traditionnelle. En fait, la mise en pratique de la rationalisation est une combinaison des deux conceptions de rationalisation. Il est exact que la non-atteinte des horaires de référence et les heures libres en découlant sont volontaires. La pression effectivement liée à l'ingénierie industrielle demeure cependant de mise. Ce principe s'applique moins aux montages qu'à la fabrication des composants, où la position de l'ingénierie industrielle est traditionnellement plus forte. Dans la fabrication, l'ingénierie industrielle a pour tâche de s'immiscer dans les groupes et de réduire les horaires de référence de façon traditionnelle, si les salariés ne les cèdent pas volontairement au modèle de participation :

« En principe, le groupe peut mentionner tous les potentiels de réduction des coûts, même s'il s'agit de modifications de la mise en oeuvre. Si le groupe ne fait état d'aucun potentiel, nous devons entrer dans le groupe en tant qu'ingénierie industrielle. Il va de soi que les améliorations constatées dans ce contexte n'entrent pas dans le modèle de participation. Si le groupe n'est pas productif de potentiels, nous procédons comme à l'époque précédant l'introduction du travail en groupes. Tout ce passe alors comme d'habitude ». (Collaborateur en ingénierie industrielle)

De cette façon, l'ingénierie industrielle est une menace incitant les salariés à réfléchir aux améliorations :

« Tout compte fait, je dois constater que la récupération des heures est difficile. Nous le faisons cependant. Nous réalisons quelque chose. Nous sommes d'accord de donner la préférence à la récupération des heures, au lieu d'être confrontés à la présence de l'ingénierie industrielle dans notre groupe. Nous préférons la récupération des heures, parce qu'elle nous concède la possibilité de décider en autonomie de ce que nous restituons. Si l'ingénierie industrielle s'en mêle, il faut s'attendre au pire. » (Porte-parole d'un groupe)

« En l'absence d'améliorations, on nous menace de faire entrer l'ingénierie industrielle dans la danse et de procéder à une nouvelle définition des horaires. C'est mon avis personnel. Par le biais du modèle des améliorations, l'entreprise réussit à échapper à l'ancienne réglementation du salaire primaire. Il suffisait, par le passé, de produire les horaires de référence pour disposer de son salaire habituel. Il n'y avait aucun avantage à travailler plus vite. C'est ce qui faisait la différence entre la prime et le travail à la tâche. Par le biais du modèle de parti-

cipation, la pression exercée sur les salariés est redevenue celle du travail à la tâche et elle a été intégrée à la prime. Et si on ne réalise pas les pourcentages, les horaires sont nouvellement définis. J'estime personnellement qu'il s'agit d'un éloignement du modèle des primes. » (Salarié ouvrier)

La mobilisation de l'ingénierie industrielle est une intervention de taille assez importante dans l'autonomie des prestations des groupes. Dans certains groupes, les salariés se plaignent que les horaires de référence ont été réduits à tel point que la libération d'heures n'est pratiquement plus possible. La situation est plus décontractée pour d'autres groupes. Sauf qu'on trouve différentes manières de procéder dans ces groupes. Certains groupes ont décidé de récupérer un nombre d'heures tout juste suffisant à prévenir l'intervention de l'ingénierie industrielle. Ainsi, ils dosent leur auto-rationalisation. D'autres groupes ont décidé de ne plus procéder en autonomie à la réduction des horaires de référence. Ceci signifie aussi qu'ils s'exposent sciemment à l'intervention de l'ingénierie industrielle. Il faut constater, dans tous les cas, que les groupes sont confrontés à des compromis dans leurs performances et que ces compromis limitent directement l'auto-rationalisation. Le modèle du partage des bénéfices n'est pas opérationnel dans l'esprit du préposé. D'après les acquits des interviews, ce fait ne trouve pas son original dans la nature et le montant des appâts. Il semblerait que l'idée, que les heures cédées ne sont plus jamais récupérables, domine dans ce contexte. Les versements effectués une seule fois par contre, comme prévu par le modèle du partage des bénéfices, semblent moins intéressants.

Toujours est-il que le système est surdéterminé par le rôle de l'ingénierie industrielle. Les domaines respectifs veulent avoir la tarte et la garder, en combinant la rationalisation autonome des groupes et la rationalisation traditionnelle à l'appui des études de déroulement de l'ingénierie industrielle. Il semble difficilement concevable, compte tenu de ces conditions, qu'une rationalisation autonome, en tant qu'élément de la gestion auto-organisée des groupes, puisse se roder à long terme. Bien au contraire, car il semble plus évident que l'extension de l'esprit d'entreprise sur le plan interne, poursuivie par le concept des groupes, soit étouffée dans l'oeuf. Il se pourrait effectivement que la stratégie de la « rationalisation dédoublée » remporte un certain succès ; sauf que la perspective de l'encouragement envisagé d'une auto-rationalisation sera minée à long terme. Le retour à la rationalisation traditionnelle serait inévitable dans un tel cas.

Un deuxième problème de la rationalisation se référant aux groupes par des études de déroulement est la parcellisation des horaires de travail standardisés, soit un problème connu, au plus tard, depuis la prise en compte des concepts de production japonais (Nomura/Jürgens

1995). La question réside toujours dans la manière d'incorporer les améliorations, créées par les groupes ou imposées par l'ingénierie industrielle, aux éléments des heures de l'organisation des horaires. Les améliorations sont-elles uniquement valables pour le groupe concret qui les a réalisées ? Ou seront-elles intégrées aux éléments horaires, afin de créer de nouveaux standards pour toutes les activités assimilables au sein de l'usine ? La pratique actuelle prévoit l'intégration des améliorations aux plannings des horaires de travail des groupes individuels, ce qui est généralement sans effet sur les éléments horaires. Tout ceci donnera naissance, au sein de l'usine, à différentes voies de rationalisation, qui ne manqueront pas grignoter la position des horaires de travail généralisés au fur et à mesure de leur existence.

La rationalisation par l'ingénierie industrielle demeure soumise à la cogestion du comité d'entreprise, garanti par l'organisation sociale des entreprises, les conventions collectives et les accords d'entreprises relatives aux primes, et applicable même en présence du travail en groupes et du modèle de participation. Le comité d'entreprise n'a pas manqué d'attirer explicitement l'attention sur le fait qu'il exercera son droit à la cogestion à tous les niveaux. En principe, l'intervention de l'ingénierie industrielle pose toujours une harmonisation avec la direction, le groupe et le comité d'entreprise pour condition. Dans la rationalisation décrite et pratiquée, le rôle du comité d'entreprise semble ambivalent. Il poursuit, d'une part, son objectif d'une cogestion traditionnelle de l'intensification des performances. Mais en considérant, d'autre part, qu'il sanctionne l'intervention de l'ingénierie industrielle de façon positive, il contribue indirectement aux problèmes de la gestion des performances dans les groupes créés par la « rationalisation dédoublée ». Le comité d'entreprise, pour sa part, devient un supporteur de la rationalisation classique. Les interviews avec les salariés n'ont par exemple pas permis de constater une quelconque atténuation du pouvoir d'intervention de l'ingénierie industrielle de la part du comité d'entreprise. Ceci est surprenant, car la mobilisation de l'ingénierie industrielle est aussi une intervention dans le caractère volontaire de l'auto-rationalisation, compte tenu des horaires de références selon la méthode traditionnelle de chronométrage du temps. Sans oublier que le comité d'entreprise estimait que le volontariat dans la réglementation du modèle de participation constituait l'un des principaux seuils d'une ouverture incontrôlée de la spirale des performances.

Les structures appliquées aux rémunérations sont étroitement liées à la question des compromis de performances. Ces structures donnent aussi naissance à des difficultés ; les salariés ont attiré l'attention sur ce fait à maintes reprises. Les structures appliquées aux rémunérations – primes et salaires horaires – n'ont pas été adaptées au travail en groupes. Ainsi, certains groupes disposent de jusqu'à trois niveaux de rémunérations juxtaposés, bien que les salariés

exercent des activités presque identiques. Ceci déclenche des frictions et des conflits dans les groupes concernés. En outre, l'étendue des nouvelles activités, à exercer par les salariés dans le cadre du travail en groupes, n'ont pas mené à une nouvelle appréciation des salaires et rémunérations. L'ancienne systématique des rémunérations liée aux conventions collectives ne contenait aucun critère applicable à une nouvelle situation. Les experts économistes et le comité d'entreprise ont également accentué ce problème et fondent leurs espérances sur la nouvelle ÈRE, dans laquelle la direction de l'entreprise et le comité d'entreprise ont décidé de mettre tout leur engagement.

6 Régulation du temps de travail au sein du secteur des employés hautement qualifiés

Dans le grand secteur des employés travaillant au sein des usines à Hambourg et Brême, la situation est tout à fait différente. Ceci peut être expliqué, d'un côté, par les principes fondamentaux relatifs à la régulation du travail valables pour les deux usines, et, d'autre côté, par les particularités dans l'organisation et dans la structure d'activité professionnelle de ces secteurs, qui les distinguent clairement des problèmes de la production directe.

Les problèmes résultant d'une annualisation du décompte du temps de travail ne peuvent pas surgir dans ces deux usines, car de telles dispositions n'y existent pas. Dans le cadre d'une « Convention portant sur la politique de l'emploi » conclue par Airbus et la fédération syndicale de l'industrie métallurgique de la direction régionale de la côte, les deux sites misent plutôt sur des concepts alternatifs de politique de l'emploi que sur l'extension du travail supplémentaire et l'utilisation de la flexibilité externe par l'*outsourcing* ainsi que par des contrats de louage d'ouvrage. Dans le cas de Hambourg, on avait pratiqué, entre autres, jusqu'à la crise plus récente, une extension du taux tarifaire de la prolongation individuelle des horaires contractuels de 13% à 18%.

Toutefois, cela ne signifie pas que les deux usines ne connaissent pas de réglementations flexibles concernant le temps du travail. Au sein des deux usines, on rencontre une flexibilité régularisée sous forme de systèmes de comptes qui montrent de fortes ressemblances avec le compte d'heures de travail pratiqué dans l'usine de Nordenham. Ce qui y manque par rapport au site de Nordenham, c'est le « chapeau » sous la forme de l'annualisation du décompte du temps de travail. Une telle annualisation est actuellement discutée entre les partenaires suivants : les gestionnaires d'usine et d'entreprise, le comité d'entreprise et la fédération syndicale des travailleurs de la métallurgie. Toutefois, il n'est pas encore décidé si une telle réglementation sera vraiment adoptée, à quel niveau elle serait fixée, et sous quelles formes

concrètes l'annualisation du décompte du temps de travail serait introduite. Les positions à ce sujet sont encore très éloignées, même parmi les acteurs individuels des organisations mentionnées. Quoi qu'il en soit, des modèles bien différents sont en discussion. L'éventail des propositions à ce sujet est varié : Il comprend une annualisation du décompte du temps de travail selon le modèle du papier valeur-temps utilisé chez Volkswagen, un compte long-terme visant à assurer l'emploi selon le modèle de Nordenham, ainsi qu'un compte de développement, au centre duquel se trouvent des périodes sabbatiques permettant une évolution personnelle et professionnelle.

Dans le détail, les réglementations relatives aux comptes accumulant les heures de travail dans les deux usines reposent sur les pierres angulaires suivants : A Hambourg, le temps de travail a été régularisé, analogiquement à la pratique poursuivie à Nordenham, dans le cadre d'une convention collective complémentaire. Outre une extension des durées d'utilisation des machines au samedi en tant que sixième jour de semaine, cette convention prévoit la flexibilisation du temps de travail. Cette convention collective complémentaire élimine la réglementation d'horaire flexible conventionnelle valable auparavant en faveur d'une réglementation de compte variable. Ce compte d'horaire définit un cadre de temps permettant des fluctuations dans les heures de travail régulières allant de -35 à +100 heures. La période de compensation a été fixée à 12 mois. La gestion des comptes est à effectuer par les employés eux-mêmes, en considération des besoins temporels de l'entreprise. Analogiquement à la réglementation choisie pour Nordenham, des limites de réaction sont à déterminer, qui doivent être fixées dans l'accord d'entreprise. Chaque dépassement de ces limites de réaction doit mener à des mesures de récupération. La convention collective complémentaire prévoit un catalogue de mesures « échelonnées » qui devient opérant lorsqu'une récupération n'est pas possible dans un délai proche. Ce catalogue comprend des changements temporaires des limites de réaction, une extension à court terme de la période de compensation, ainsi que l'utilisation de main-d'œuvre supplémentaire, la réalisation d'investissements ou l'*outsourcing*.

Dans l'accord d'entreprise suivant on est en outre convenu que les crédits de temps devront être compensés obligatoirement sous forme de temps libre, de façon qu'une compensation en argent sera interdit. Le temps de travail effectué peut être récupéré ou bien « prélevé » soit sous forme d'heures individuelles, soit jour par jour, soit « en bloc ». On tiendra compte des préférences temporelles des employés, mais toujours sans portant préjudice aux besoins de l'entreprise. La limite de réaction a été fixée à 70 heures. Lorsque cette limite de « solde » ou bilan est atteinte, l'employé concerné et son supérieur sont obligés de conclure un accord ferme relatif à la récupération des heures travaillées. Cette récupération doit être effectuée

dans un délai de 5 mois. Si l'essai échoue, le catalogue de mesures défini dans la convention collective complémentaire devient opérant.

A Brême, les pierres angulaires sont comparables, sauf que le cadre de temps fixé va de -35 à +70 heures. Les limites de réaction avec les entretiens de récupération s'y reliant sont de 50 heures (Eberling et al. 2003). Les crédits de temps sont à normaliser dans un délai de 3 mois. Comme à Hambourg, des heures de travail fixes n'existent plus. Le temps de travail effectué peut être récupéré ou bien « prélevé » soit sous forme d'heures individuelles, soit jour par jour, soit « en bloc ».

Dans les deux usines, c'était la direction qui a lancé l'initiative pour une nouvelle réglementation du temps de travail. Une autre caractéristique partagée par les deux usines réside dans le fait que la direction de « poussée » concernait en premier lieu la flexibilisation des domaines de production, et seul à un moindre degré l'extension de la flexibilisation dans les domaines des employés. Par conséquent, la flexibilisation du temps de travail des employés n'était qu'un effet secondaire de la flexibilisation de la production. Néanmoins, les idées de la direction furent reprises par les comités d'entreprise. Au sein des négociations, ils ont essayé d'opposer à l'intérêt de flexibilisation des entreprises l'exigence des travailleurs pour un aménagement du temps de travail autonome. Les résultats négociés ont finalement reliés ces deux aspects. Contrairement aux objectifs poursuivis avec les réglementations de Nordenham, le but de l'assurance de l'emploi jouait un rôle plutôt subordonné {en Allemagne}, non seulement dans la politique du temps de travail préconisée par le comité d'entreprise, mais aussi dans les objectifs de la direction. Ceci peut être expliqué par le fait qu'en Allemagne le temps de travail n'occupe pas encore l'importance primordiale en tant qu'élément réglementaire de la flexibilité qu'il occupe à Nordenham.

Où en est l'efficacité de la réglementation du temps de travail dans la pratique quotidienne des heures de travail des employés? Selon notre jugement, l'enthousiasme pour les réglementations du temps de travail parmi les employés de deux sites d'implantation est similaire au degré d'acceptation atteinte à Nordenham avec son compte horaire comparable. Dans une enquête réalisée en l'an 2000 sur le site d'implantation de Brême, presque 76% des travailleurs se sont montrés satisfaits ou même très satisfaits de la liberté offerte par ce système de compte, et plus de 62% ont apprécié l'estime personnelle témoignée par voie des réglementations de compte dans le cadre d'un aménagement du temps de travail autonome. Bien évidemment, la flexibilité souhaitée se déroule bien dans la pratique quotidienne de l'aménagement du temps de travail sous la forme du compte variable :

« Eh bien, pour dire la vérité, moi, je suis absolument enthousiasmé. Tout est très flexible. Il faut ajouter que j'ai aussi travaillé ailleurs qu'ici. Et en comparaison, je trouve que c'est le paradis ici ... La seule chose à laquelle il faut faire attention c'est le respect du cadre convenu. C'est-à-dire, commencer à travailler avant 6 heures du matin est inutile, parce que ce temps ne compte pas. Et il faut finir à 7 heures du soir au plus tard, car le temps excédant ce cadre ne sera pas payé. Mais à mon avis, ce cadre est assez généreux. » (Employé du site de Brême; cf. Eberling et al. 2003)

Beaucoup des employés interrogés ont souligné la possibilité d'harmoniser leurs journées de travail avec leurs rythmes personnels de tous les jours. Ils soulignent en outre que l'accord relatif au début du travail qui est requis entre des collègues travaillant au sein d'équipes et ayant contact direct avec les clients fonctionne bien en règle générale.

En tant que compte d'horaire mobile étendu se passant d'heures de travail fixes, le compte accumulant le temps de travail permet aussi un aménagement individuel de la durée et distribution des heures au-delà de la période de compensation. Cette option est conçue dans la réglementation de pouvoir « prélever » ou récupérer des jours entiers et jours en bloc. L'expérience obtenue à Nordenham montre que la récupération sous forme de blocs peut le plus facilement comporter le risque d'émergence de conflits de but. Les absences assez longues du poste de travail en tant qu'expression de l'autonomie temporelle d'un travailleur peuvent donc facilement s'avérer inconciliable avec les besoins de l'entreprise, soit avec ceux justifiés par l'adaptation des capacités, soit avec ceux justifiés par l'assurance de l'emploi.

Cependant, même la récupération en blocs entiers fonctionne, de prime abord, bien parmi les employés. En arrivant à cette constatation, il faut, bien sûr, tenir compte du fait que de tels blocs ne peuvent pas avoir l'envergure et l'étendue des comptes d'annualisation pratiqués à Nordenham, ce qui est dû à leurs limites plus restreintes. Nous rappelons-nous : Le « prélèvement » même de plusieurs jours du compte d'heures de travail ne posait pas de problème à Nordenham non plus. La raison pour laquelle les employés des sites d'implantation à Hambourg et Brême sont assez satisfaits avec la récupération en bloc d'heures travaillées en plus réside dans le fait que les employés y travaillant déjà anticipent les besoins de l'entreprise et de leur équipe, respectivement, dans leurs décisions :

« C'est toujours comme les choses se font ... Quelqu'un dit : Laisse-nous faire du ski. Et moi, je dis : Bien, on le fera ... Quelquefois on avait fait un plan, quelquefois c'est plutôt flexible. Naturellement, c'est toujours dans le cadre de nos possibilités collégiales au sein de notre équipe. Nous faisons toujours attention nous-mêmes que la boîte tourne, que notre bureau est maintenu en vie, pour ainsi dire. » (Employé de Brême; cf. Eberling et al. 2003)

Le sujet d'un « prélèvement » en bloc d'heures supplémentaires est abordé au sein du groupe. Ce type de récupération s'oriente aux nécessités en matière de gestion commerciale du dé-

partement et de l'entreprise. Dans ces conditions, l'émergence de conflits de but peut être évitée. Toutefois, l'anticipation des besoins de l'entreprise peut aussi mener à la situation que les périodes préférées pour le loisir en bloc ne soient pas prises par les employés. Ceci est le cas surtout lorsque la charge du travail est jugée élevée et lorsque – comme revers de la médaille, pour ainsi dire – la détermination des besoins en personnel est classée comme « étroite ». Dans de telles situations, les employés ne font pas valoir leur droit au loisir en bloc, même si leur bilan de temps le permettrait ou l'exigerait.

Dans l'ensemble, les chiffres rassemblés laissent augurer une situation détendue, au moins à première vue. D'après les estimations de la fonction ressources humaines sur le site d'implantation de Brême, environ un tiers des travailleurs ont un vaste excédent d'heures travaillées d'à peu près 70 heures ; pourtant, deux tiers des travailleurs récupèrent leurs heures excédentaires avant que de crédits plus élevés ne soient accumulés. Ces chiffres se rapportent non seulement au domaine de la production, mais aussi à celui des employés. Cependant, il faut escompter que la situation diffère fortement au sein des deux domaines, surtout dans la situation actuelle de sous-utilisation. Des surcapacités dans les domaines de la production mènent à une réduction du temps de travail réel, tandis que dans les domaines des employés la charge de travail ne fluctue pas en relation avec les cycles conjoncturels. Bien au contraire, dans les domaines des employés, la diminution du personnel aboutit plutôt à une montée de la charge de travail lorsque le volume de travail reste constant. Par exemple, sur le site de Hambourg, la coupure d'heures excédentaires dans les domaines des employés constitue un nouveau problème, auquel on n'a pas trouvé de solution « naturelle » dans la crise sous la forme d'un recul du temps de travail. D'après les estimations du comité d'entreprise, 1.400 heures excédentaires ont été « frappées de déchéance » au mois d'octobre 2002 par des mesures de coupure.

Le vrai problème à long terme issu de la régulation du temps de travail au sein des domaines des employés, tel qu'il se précise dans les interviews, réside dans les conséquences de la gestion indirecte en liaison avec les formes modernes du travail au projet. Similairement à la situation dans l'usine de Nordenham, les sites de Hambourg et de Brême sont aussi soumis aux buts et objectifs centralisés d'amélioration des coûts (*Cost Improvement*). Donc, la gestion contextuelle et directive est aussi pratiquée à Hambourg et Brême. Toutefois, elle fonctionne de manière différente comparée à la gestion appliquée dans l'usine de production à Nordenham, étant donné que l'on n'essaie pas d'opérationnaliser les buts de réduction des coûts sous forme de cascade sur tous les niveaux de la hiérarchie. C'est plutôt que ces buts se compriment ou « prennent corps » sous forme de budgets au niveau de la gestion des divi-

sions. Ils ne ressortent pas en tant que buts personnels pour les individus, les équipes ou groupes de projet. Néanmoins, la gestion contextuelle exerce un effet de remous ou attrait irrésistible pour les travailleurs.

Cet effet de remous repose sur deux conditions organisationnelles : la vaste transition vers le travail au projet d'un côté, et, s'y reliant, la retraite de la hiérarchie vers le fond du processus organisationnel d'autre côté. Dans les domaines de développement de l'entreprise ainsi que dans les domaines de prestation de services dans les usines dotés d'une fonction d'appui, l'organisation est entre-temps caractérisée par des projets imbriqués. Dans le cadre de tels projets, qui sont présidés par un chef de projet, les travailleurs s'occupent de tâches caractérisées d'une complexité croissante, jouissant d'un degré d'autonomie élevé. Faute de possibilités de planification et de standardisation, les instructions directes sont exclues. Au sein de ces projets, on différencie entre la direction professionnelle et disciplinaire. Le chef de projet est toujours responsable au niveau professionnel, mais en règle générale, la responsabilité disciplinaire ne lui incombe pas. De cette manière, la hiérarchie persistante s'évanouit. Ce qui s'enfuit en même temps, cependant, c'est la fiabilité pour les employés, qui pourrait leur garantir une intégration hiérarchique sans équivoque (Kühl 2002).

Dans les domaines des employés, la gestion indirecte fonctionne en tant que « gestion par incertitude ». Car ce n'est pas seulement la certitude et donc la fiabilité des hiérarchies qui s'évanouit, mais ce sont aussi les certitudes concernant le jugement porté sur la performance et le rendement personnel des employés ou sur le développement de leur carrière individuelle qui n'existent plus comme auparavant. Il n'y a pas d'entretiens formels ou au moins informels portant sur l'évaluation de la performance ou sur des accords de fixation d'objectifs. Le collaborateur est en suspens en ce qui concerne le classement de sa propre performance, et il n'a donc rien qui puisse la certifier. D'après un sondage du comité d'entreprise sur le site de Hambourg, 70% des collaborateurs souhaitent un accord de fixation d'objectifs. Ceci surprend d'autant moins que l'incertitude relative à l'évaluation de la performance est complétée et parachevée par le manque d'une planification de développement personnel.

Il n'existe plus des points fixes pour l'aménagement de la carrière professionnelle. Ce qui reste est un nouveau pluralisme de supérieurs et trajets d'information au sein d'une structure imbriquée, dans laquelle l'avancement professionnel dépend fortement de caractéristiques telles que la présence et de l'adhésion aux « clans ».

« Je suis toujours dans l'obligation de rapport. Je dois vraiment rapporter à tout le monde. Mais je suis aussi dans l'obligation d'administrer des preuves. Il n'y a pas de valorisation de mon travail. Il n'y a pas d'évaluation de performance pour mon travail. Elle existe dans la convention collective, mais elle n'est pas pratiquée. Alors, je dois toujours faire preuve que je travaille, à savoir, que je travaille beaucoup. » (Employée de Hambourg)

« ... On travaille dans un réseau, mais on y est plus ou moins seul. Au fond, nous sommes tous devenus des travailleurs indépendants déterminant eux-mêmes leur valeur sur le marché. Par conséquent, il n'y a plus d'aide lorsqu'il y a des problèmes. Chacun veille à ce qu'il fasse bonne figure dans le réseau. Chacun tente d'améliorer sa valeur. C'est une dynamique diffuse. Il n'y a plus de perspectives claires assurant la certitude et sécurité personnelles ... Car tout cela exerce des répercussions directes sur le temps de travail. » (Employé de Hambourg)

Là où une haute aptitude au rendement devient le pivot du succès individuel dans un climat d'incertitude, l'extensification du temps de travail trouve des portes ouvertes. Il n'y a plus de mesures de décharge du travail au moyen de programmes d'action et règles à suivre. Les standards de performance ne sont pas négociables, et les budgets des divisions sont fixés de façon centralisée. Dans cette situation, le temps de travail devient la variable dépendante non seulement du volume de travail, mais aussi des efforts individuels pour le succès. De ceci résulte qu'une régulation collective du temps de travail est minée à long terme de la part de l'organisation même.

Le groupement d'intérêts de l'entreprise tente, pour sa part, d'assurer le respect des standards collectifs. Le comité d'entreprise a développé le principe d'action d'intervenir dans des domaines lorsque la valeur moyenne des bilans temporels de compte est supérieure à 60 heures. Dans de tels cas, il exige la récupération des heures excédentaires et la réalisation des mesures figurant dans le catalogue correspondant de la convention / de l'accord. Sous cette forme, le comité d'entreprise s'est créé un seuil pour la cogestion. De cette façon il a, jusqu'à présent, plus ou moins réussi à contrôler le développement du vrai temps de travail. En faisant cela, cependant, il se retrouve dans une relation problématique avec les travailleurs qui visent à poursuivre leurs intérêts au sein d'une structure d'organisation imbriquée. Le comité d'entreprise se retrouve ainsi dans un rôle de bloqueur, portant atteinte aux efforts individuels pour le succès des employés :

« Le problème qui s'ensuit est le suivant : Nous, en tant que comité d'entreprise, sommes les gêneurs, les empêcheurs de tourner en rond. Nous apparaissions comme si nous exigeons l'emploi d'un second travailleur. On a le sentiment que nous voulons créer une concurrence nouvelle ou donnons l'impression que le collaborateur ne vient pas au bout du travail ... Nous sommes les gêneurs le tenant en tutelle. » (Membre du comité d'entreprise)

Jusqu'à présent, ce problème n'a pas été résolu, et il faut poser la question si l'on sera vraiment à même de le solutionner efficacement, dans le cadre de la structure organisationnelle

décrite, sur la base de la régulation convenue relative au temps de travail. Le comité d'entreprise, en tant que gardien de la réglementation du temps de travail, se retrouve devant une situation « dilemmatique ».

7 Remarques de conclusion et perspectives

Non seulement dans l'usine de production située à Nordenham, mais aussi au sein des domaines des employées des usines sondées de Hambourg et Brême, le sort de l'efficacité pratique de la régulation collective du temps de travail dépend fortement du changement dans les formes d'organisation et de gestion.

L'usine à Nordenham, par exemple, montre un tableau caractérisé par des changements profonds. La transformation du système de production, au centre duquel se trouve l'introduction de formes de gestion orientée vers le marché, a ébranlé la régulation du temps de travail de type tayloriste jusque dans ses fondations. Un processus de changement a été déclenché, allant au delà de la crise des structures fordistes, des régulations et compromis conclus. Le trajet vers l'usine « respirante » est évident. Cependant, le nouvel régime de temps est fragile. Il existe des situations problématiques multiples qui créent une pression de changement, mais dont la gestion dans l'arène de l'entreprise semble encore être une affaire en suspens. Une position de repos stable, comparable à celle offerte par les arrangements fordistes du passé, n'est définitivement pas en vue.

Ce n'est pas pour rien que tout montre à une continuation des efforts de réorganisation. Dans ce contexte, il y a trois niveaux de problème superposés. Le premier niveau de problème consiste à surmonter les structures tayloristes. L'organisation décentralisée ne peut être ordonnée ou prescrite, elle doit plutôt être apprise, à savoir d'acteurs qui, dans la plupart des cas, avaient été socialisés dans l'esprit des structures de commandement et de gestion caractérisant l'usine fordiste. Ceci est valable, sans faire de détail, pour les équipes entières et pour les cadres. Le deuxième niveau de problème fait ressortir les contradictions et paradoxes contenus dans les nouvelles formes de gestion. Dans ce sens, par exemple, le travail en équipe ne peut pas contourner les problèmes reliés à la décentralisation. Un exemple à ce sujet est le transfert de compétences sous réserve, un second exemple réside dans les exigences dures de la coordination discursive. Un autre problème situé à ce niveau réside dans la parcellisation des standards de performance. Le troisième niveau de problème porte sur la cohérence et consistance des régulations. C'est ainsi que la régulation flexible du temps de travail se trouve dans une relation de tension non résolue entre trois éléments principaux, à savoir la gestion de

temps, l'orientation capacitaire, et l'assurance de l'emploi. En outre, l'autonomie des employés en matière du temps de travail est menacée par les problèmes de développement du travail en équipe partiellement autonome, parmi lesquels figurent aussi les problèmes d'une régulation de la performance.

Dans les domaines des employés travaillant dans les usines à Hambourg et Brême, les régulations collectives relatives au temps de travail sont, d'une côté, moins complexes que celles pratiquées dans l'usine de Nordenham ; d'autre côté, cependant, les structures organisationnelles de la gestion indirecte y sont moins formalisées. La gestion contextuelle et directive a une portée atteignant les domaines eux-mêmes ; une opérationnalisation ultérieure au moyen d'hierarchies ou d'accords de fixation d'objectifs formalisés n'y existe pas. Il est justement ce manque d'hierarchies et de programmes qui mène à une « gestion par incertitude » au niveau de l'organisation du travail, et il pourrait avoir pour conséquence le relâchement et, à long terme, même l'élimination de la « force d'attache » des réglementations collectives en matière du temps de travail, ce qui plongerait le groupement d'intérêts de l'entreprise dans un véritable dilemme de représentation.

Quoi qu'il en soit de l'avenir de la régulation du temps de travail au sein des divisions allemandes d'Airbus : Des réglementations de compte les plus sophistiquées et peaufinées pourront déployer leur efficacité seul à condition qu'elles reposent, premièrement, sur un système de coordonnées cohérent englobant des buts, et, deuxièmement, qu'elles ne soient pas minées par des formes d'organisation et de gestion cherchant à transformer le temps de travail dans une variable dépendante en fonction des paramètres « rendement » et « performance ».

BIBLIOGRAPHIE

Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes (2000), Bericht 1999/2000

Baethge, M., H. Oberbeck (1986) Die Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt/Main: Campus

Baethge, M., H. Oberbeck, N. D'Alessio (1999) 'The End of Institutional Stability? The German Banking Industry in Transition', in M. Regini et al (eds.), From Tellers to Sellers. Changing Employment Relations in Banks, Cambridge, London

Baukowitz, A., A.Boes (2000), Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie – "Leitbild" für andere Branchen? <http://staff-www.uni-marburg.de/boes/texte/Arb-IT3.html>

Bierer, H., H. Fassbender, T. Rüdell (1992) 'Auf dem Weg zur schlanken Bank', Die Bank 9, 500-501

Bispinck, R. / Trautwein-Kalms, G. (1997), Gewerkschaftliche Tarifpolitik im Sektor Informationstechnik, in: WSI-Mitteilungen 4/1997, pg. 228-241

Bitkom (2000): homepage www.bitkom.org, Stand 15.10.2000

Boltanski L. (1982), *Les cadres*, Paris, Minuit.

Bosch G. (2002), « L'évolution de la négociation collective en Allemagne : une décentralisation coordonnée », *Travail et emploi*, octobre, n° 92, p. 19-41.

Bosch, G. (2000), 'Arbeitszeit und Arbeitsorganisation', Arbeit 3, 175-190

Bott, P., A. Hall, H.-J. Schade (2000), Qualifikationsanforderungen im IT-Bereich: Wunsch und Wirklichkeit, Bonn

Bouffartigue P., Bocchino M. (1998), « Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », *Travail et emploi*, n° 74, 1, p. 37-50.

Bruyère M., Chagny O. (2002), « La fragilité des comparaisons internationales des volumes de travail. Une tentative de construction d'un indicateur homogène », *Travail et Emploi*, n° 90, p. 55-69

Cartellieri, U. (1990), 'Überkapazität erzwingt Auslese', Die Bank 7, 366-371

Czech D., U. Schumm-Garling, G. Weiß (1988), Rationalisierte Sachbearbeitung im Bankengewerbe, Frankfurt/Main, New York

D'Alessio, N., H. Oberbeck (1994), "Lean Banking": Klassische Rationalisierung unter anderen Vorzeichen oder Metapher für eine neue Marktorientierung der Banken?', SOFI Mitteilung 21, 53-64

Deeg, R. (1999), Finance Capitalism Unveiled. Banks and the German Political Economy, Ann Arbor

Dörre, K. (2000), 'Arbeit, Partizipation und Solidarität im Aktionärskapitalismus', Widerspruch 39, 28-40

DRESSEN Marnix, 2003, « Le forfait jour, l'aubaine de la loi Aubry », séminaire du Griot sur le temps de travail, à paraître aux éditions de l'Harmattan.

Eberling, M., Hielscher, V., Hildebrandt, E., Jürgens, K. (2003), Balance zwischen Arbeit und Leben. Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung, individuelle Lebensführung und neue Zeitarangements. Vorläufiger Projektbericht (Hans-Böckler-Stiftung). Berlin-Saarbrücken-Hannover

- EBERSOLD Serge, 2001, *La Naissance de l'inemployable ou l'insertion aux risques de l'exclusion*, MONTLIBERT Christian de, préf., PUR, 209 p.
- Foullong, U. (1993), 'Lean Banking: Schlankheitskur mit Schönheitsfehlern', *Die Mitbestimmung* 12, 58-61
- Frenkel S. J. et. al. (1998), Beyond Bureaucracy? Work Organization in Call Centres, in: *The International Journal Of Human Resource Management*, Heft 9, S. 957-979
- Frenkel, S., M.Korczynski, K. Shire, M. Tam. (1999), *On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy*, Ithaca, London
- Gerd P. (1989), *Die Bedeutung von Arbeit für die Ingenieure. Eine empirische Untersuchung*, Frankfurt am Main, Campus.
- GROSSIN William, (1994), 1998, « Le temps de travail » in *Traité de sociologie du Travail* (Coster Michel de, et Pichault François, eds), Bruxelles, De Boeck, pp. 139-156.
- Handelsblatt v.24.8.2000: Bei Infineon ist die 40-Stunden-Woche Alltag, Düsseldorf
- Harmsen, D. M., G. Weiß, P. Georgieff (1991), *Automation im Geldverkehr. Wirtschaftliche und soziale Auswirkungen*, Opladen
- Hartz, Peter (1996), *Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden*, Frankfurt/Main, New York
- Hirsch-Kreinsen, H. (1999), 'Shareholder Value. Zum Wandel von Unternehmensstrukturen und Kapitalmarktbedingungen', *WSI Mitteilungen* 5, 322-330
- Hoff, A. (1997), Das persönliche Zeitkonto: Ein Auslaufmodell, in: *Personal*, Heft 7, S. 336-341
- Hoff, A. (1998), 'Arbeitszeitsysteme ohne Zeiterfassung', *Personalwirtschaft Sonderheft* 10, 10-16
- Hoff, A. (1999), 'Der Dreisprung in die Vertrauensarbeitszeit', in: *ECO* 6, 18-27
- Hoff, A., M. Weidinger (1999), 'Erfolgsfaktoren der Vertrauensarbeitszeit', *Personal* 8, 380-384
- Huffschmid, J. (1999), *Politische Ökonomie der Finanzmärkte*, Hamburg:VSA
- Keller T. (2000), *Temps de travail et emploi dans les négociations collectives : éléments comparatifs France-Allemagne dans les années 1980 et 1990, thèse pour le grade de docteur de l'université de Paris 1.*
- Kocyba, Hermann, Vormbusch, Uwe (2000), *Partizipation als Managementstrategie. Gruppenarbeit und flexible Steuerung in Automobilindustrie und Maschinenbau*, Frankfurt/Main, New York
- Kreyenschmidt, G. (1997), Bankennachwuchs: Differenzierter Bedarf, in: *Die Bank*, Heft 1, S. 18-21
- Kühl, Stefan (2001), Die Heimtücke der eigenen Organisationsgeschichte. Paradoxien auf dem Weg zum dezentralisierten Unternehmen, in: *Soziale Welt* 4, S. 383-402
- Kühl, Stefan (2002), *Sisyphus im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*, Weinheim
- Lallement M. (2002), « Les transformations des relations professionnelles en France : éléments pour une mise en perspective à l'heure de la Refondation sociale », *Swiss Journal of Sociology*, 28(3), à paraître.

- Lehndorff, S. (2000), 'Ist die Arbeitszeit in Zukunft noch regulierbar?', in: S. Lehndorff., H.-J. Urban (eds.), *Wiederaneignung der Zeit. Elemente einer neuen Regulation*, Supplement der Zeitschrift Sozialismus 4, 15-33
- Lengfeld, Holger, Liebig, Stefan, *Gruppenarbeit, Entlohnung und Gerechtigkeit. Zu einem vergessenen Feld der arbeitssoziologischen Organisationsforschung*, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 31, Heft 3, S. 211-231
- Liebold, Renate, Trinczek, Rainer (2002), Experteninterview, in: Kühl, S., Strodtholz, P. (Hg.), *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*, Reinbek, S. 33-70
- Ministère de l'emploi et de la solidarité (2002), *La négociation collective en 2001. La tendance, les dossiers*, tome 1, Paris, La documentation française.
- Minssen, Heiner (1999), *Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation*, München, Mehring
- Morin M.L., de Terssac G., Thoemmes J. (1998), « La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu », *Sociologie du travail*, XL, n° 2, p. 191-207.
- MOUSSY Jean-Pierre *et alii*, 1975, *Le "Mai" des banques*, Syros.
- Nomura, Masami, Jürgens, Ulrich (1995), *Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolges. Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen*, Berlin
- Nordhause-Jantz, J., U. Pekruhl (2000), 'Managementmethoden oder Zukunftskonzepte', in: J. Nordhause-Jantz, U. Pekruhl (eds.), *Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation und Gruppenarbeit in Deutschland*, Berlin: Hampp, 13-68
- Oberbeck, H., N. D'Alessio (1997), *The End of the German Model? Developmental Tendencies in the German Banking System*, in: G. Morgan, D. Knights (eds.), *Regulation and Deregulation in European Financial Services*, Houndmills, S. 86-104
- Pekruhl, Ulrich (2001), *Partizipatives Management. Konzepte und Kulturen*, München/Mehring
- Quack, S. (1998), *Reorganisation im Bankensektor: Neue Chancen für Frauen im Management?* Berlin, WZB-Discussion Papers
- Rémy P. (1997), « La décentralisation de la négociation collective en Allemagne sous l'angle de la représentation », *Droit social*, n° 12, décembre, p. 1015-1022.
- Scherm, E.; Süß, S. (2000), *Personalführung in virtuellen Unternehmen*, Zeitschrift für Personalforschung Heft 1, pg. 79- 103
- Schmidt R. (2001), « Erosion der Tarifsetzungsmacht » in Abel J., Sperling H.J. (Hg.), *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven und internationaler Arbeitsbeziehungen*, München und Merin, Rainer Hampp Verlag, p. 201-219.
- Schulz, Hartmut, Teichmüller, Frank (2001), *Betriebsnahe Tarifpolitik. Die IG Metall stärken – den Flächentarif verteidigen*, in: Wagner, H., *Interventionen wider den Zeitgeist*, Hamburg, S.194-208
- Shire, K.; Voss-Dahm, D. (2000), *Komplexe Aufgaben erfordern Spielräume*, in: „Die Mitbestimmung, Heft 7, pg. 42-43
- SIMMEL Georg, 1987, *Philosophie et société*, Paris, Vrin (Reprise), 96 p
- Spitzenverband der Deutschen Softwareindustrie (2000) homepage www.svds.de, Stand 15.10.2000

- Tienari, J., S. Quack, H. Theobald (1998), *Organizational Reforms and Gender: Feminization in Middle Management in Finnish and German Banking*, Berlin, WZB-Discussion Papers
- Trautwein-Kalms G (1993), « Arbeitszeit bei modernen Angestellten » in Seifert H. ed, *Jenseits der Normalarbeitszeit*, Köln, Bund Verlag.
- Trautwein-Kalms,G. (1995), *Ein Kollektiv von Individualisten?: Interessensvertretung neuer Beschäftigtengruppen*, Berlin
- Völkl M. (1998), « Krise des Flächentarifvertrages und Integrationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden », *Industrielle Beziehungen*, 5 Jg., Heft 2, p. 165-192.
- Wagner, Alexandra (2000), « Arbeiten ohne Ende ? Über die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter », Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, Jahrbuch 1999/2000, Gelsenkirchen, pp. 258-275.
- Wagner,H./ Schild,A. (1999), Auf dem Weg zur Tarifbindung im Informations- und Kommunikationssektor, in: WSI-Mitteilungen 2/1999, pg. 87-98
- Weidinger, M. (1995), 'Abschied von der "Zeitverbrauchs-Kultur". Konsequenzen für Führung und Organisation', *Personalführung* 9, 768-775
- Zysman, J. (1983), *Governments, Markets and Growth. Financial Systems and the Politics of Industrial Change*, Oxford