

Steffen Lehndorff

**Les nouvelles formes d'organisation du temps de travail:  
Entre réduction des coûts à court terme  
et arrangements sociaux solides**

Suite à l'introduction généralisée de la journée de 8 heures et, plus tard, celle de la semaine de 40 heures, les pays industrialisés ont vu l'enracinement de standards relatifs au temps de travail, partageant certaines caractéristiques de base: La durée du temps de travail à plein temps est désormais limitée par des contrats tarifaires et/ou par des dispositions légales; le positionnement du temps de travail est stipulée par des contrats soit collectifs, soit individuels, et dans les cas sans fixation à ce propos, il suit au moins un rythme périodique (travail par équipes); dans l'industrie, il est restreint, à quelques exceptions bien précises, aux jours du lundi au vendredi, un certain nombre de prestataires de services incluant complètement ou en partie le week-end. Même la distribution du temps de travail sur la semaine et sur l'année est régulière; les écarts et les interruptions étant soumis à des règles convenues. Les dépassements de la durée de travail agréée ainsi que les écarts du positionnement du temps de travail doivent être rémunérés séparément.

Avec le développement du travail à temps partiel et des horaires flexibles, ces caractéristiques de base d'une journée de travail standard ont déjà été progressivement relativisées au cours des 20 dernières années. Toutefois, dans les années passées, des nouvelles formes d'horaires de travail ont commencé à se développer, remettant radicalement en question le principe de base du jour de travail standard. Ceci peut se voir par quelques-unes des caractéristiques typiques des nouvelles formes d'organisations du temps de travail: (1)

- La durée du temps de travail journalier fluctue et/ou est différenciée selon les groupes d'employés;
- La semaine n'est plus considérée comme point de référence réel ou même explicite pour définir la durée du temps de travail: maintenant, celle-ci se répartit de façon

irrégulière sur l'année (qui bien souvent constitue le nouveau point de référence) ou même sur une période comprenant plusieurs années;

- Les dépassements de la durée du travail convenue ne sont plus, sauf dans certains cas bien précis, rémunérés séparément;
- On recourt à ce même procédé quand il s'agit d'étendre la durée du travail dans des périodes qui, jusque là, étaient considérées comme exceptionnelles ("antisociales") - par exemple la nuit ou le week-end. Maintenant, celles-ci sont partie explicite du temps de travail régulier. L'atténuation ou bien le nivellement des différences entre "social" et "unsocial hours" et la modification des normes sociales (ou le reflet de celles-ci) liées à ce processus compte parmi les caractéristiques les plus importantes d'un grand nombre de systèmes nouveaux portant sur le temps de travail;
- Les modèles convenus en matière du temps de travail ne sont pas déterminés a priori, mais réversibles;
- On renonce même complètement à une fixation temporaire de tels modèles;
- Des modèles relatifs au temps de travail, qui étaient jusque-là typiques seulement pour les employés par opposition aux ouvriers (par exemple les horaires flexibles) sont maintenant aussi appliqués dans les secteurs de production (par exemple le travail par équipes), et vice versa;
- Au sein d'une partie des entreprises, l'introduction d'une ou de plusieurs caractéristiques du temps de travail mentionnées plus haut est liée à la réduction du temps de travail contractuel et / ou réel;
- Cela peut également s'effectuer de telle façon que le standard du temps plein soit abandonné ou atténué en tant que référence, de manière à ce que des contrats de travail portant sur un échelon de temps de travail différents puissent être conclus;
- Ce ne sont pas exclusivement des temps de travail différents, mais aussi des formes différentes d'emploi qui peuvent être combinées les unes aux autres, à savoir travail à plein temps, travail à temps partiel, intérim, télétravail.

Bien sûr, il y déjà eu par le passé des secteurs présentant l'une ou l'autre des caractéristiques énumérées plus haut. Mais le facteur décisif en était toujours l'état exceptionnel, la restriction à certaines branches ou certains groupes de profession. Cette restriction n'est plus valable pour un grand nombre des nouveaux régimes du temps de travail, mais l'idée centrale des nouvelles conceptions réside justement dans la renonciation à toute restriction.

Dans cette étude, nous allons esquisser quelques corrélations entre ces nouvelles formes du temps de travail et l'organisation du travail, tout en soutenant la thèse suivante: Le contenu social des tendances actuelles à la réorganisation du temps de travail, en particulier leur effet sur le rôle des employés dans le processus du travail, reste ouvert. L'espoir que l'émergence d'une organisation du temps de travail "innovante", qui remplacerait les standards de travail établis depuis des dizaines d'années, aboutirait à un nouvel équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux des employés et aurait en même temps des effets positifs sur l'emploi, serait aussi hâtif que la proclamation de la "fin du taylorisme". Le concept d'arrangements sociaux du temps de travail, qui soient solides sur le long terme, n'est pas encore défini. Son développement s'effectue dans le cadre d'un processus compliqué qui demandera encore beaucoup de temps. Toutefois il n'est pas sûr que les forces du marché suffisent à donner naissance à un nouvel équilibre stratégique. On pourrait avancer beaucoup d'arguments en faveur de la nécessité d'effectuer les modifications du temps de travail sur une base politique. Des impulsions politiques - dont celles orientées vers une réduction du temps de travail moyen effectif - peuvent déclencher et accélérer une modernisation du temps de travail autant à un niveau économique que social.

## **1. Impulsions et formes de la transformation du temps de travail**

Le besoin d'apporter des modifications au temps de travail standard ancré depuis des décennies provient de trois orientations différentes (pour plus de détails sur l'aspect traité par la suite, cf. Bosch/Dawkins/Michon 1994, Taddei 1998):

L'initiative la plus forte pour vérifier les modèles habituels de l'organisation du temps de travail à l'intérieur des entreprises est développée dans le secteur privé. L'augmentation de la compétition dans l'industrie et dans les services provoque d'un part un intérêt pour une réduction des coûts en capital par unité, d'autre part pour une extension des périodes d'ouverture et de service, conduisant à l'augmentation du temps de travail régulier jusque bien tard dans la soirée et pendant le week-end. Un rôle croissant doit également être attribué d'un côté à l'intérêt pour une réduction du capital immobilisé, d'autre côté à la suppression des temps morts, à savoir des temps de travail payés, mais non utilisés immédiatement de façon productive, ce qui se manifeste dans l'adaptation variable des temps de travail aux fluctuations des volumes de commande et le trafic commercial.

Mais ce besoin de changement provient aussi de l'offre du travail, dont la structure est actuellement en plein processus de transformation. L'augmentation croissante des femmes dans le milieu du travail oblige à prendre en compte pour la première fois de nouvelles

exigences et besoins d'aménagement des horaires. Ceci est souvent résumé dans l'exigence politique d'une "compatibilité de la famille avec le travail". Comme Rubery en 1998, nous pouvons résumer cette tendance fondamentale par l'expression de "modification du contrat des sexes". Un autre changement structurel sur le marché du travail a été enclenché par le très grand nombre de jeunes en période de formation professionnelle, qui recherchent des emplois correspondant aux exigences de cette période de vie.

Avec la politique, nous sommes arrivés au troisième facteur essentiel capable d'enclencher des modifications du temps de travail. Dans la plupart des pays membres de l'Union Européenne, la régulation de standards quant au temps de travail fait traditionnellement l'objet de la politique tarifaire. Dans le passé, l'encouragement à une vérification de l'organisation du temps de travail à l'intérieur des entreprises a abouti sur une réduction du temps de travail conséquente. Face à la crise permanente de l'emploi, le débat au sujet des possibilités offertes par une politique relative au temps de travail renaît. Cette politique repose elle-même sur des contrats collectifs en tant que moyen pour la garantie et la promotion de l'emploi. Même de la part de l'Etat on réfléchit, non seulement au niveau de l'Union Européenne, mais aussi au sein des gouvernements de plusieurs pays membres, à la question comment de nouvelles formes d'organisation du travail dans les entreprises et, éventuellement, des temps de travail réduits, pourraient avoir des incidences positives sur l'emploi et quel rôle d'appoint pourraient y jouer les pouvoirs publics ("redistribution du travail"). Cela se reflète dans les documents de la Commission de l'Union Européenne (Livre Blanc, Livre Vert) ainsi que dans les initiatives légales quant à la politique du temps de travail lancées par les gouvernements français, belges, néerlandais et autres.

Bien que les études de cas effectuées dans le cadre de nos recherches ne puissent pas se réclamer représentatives, elles reflètent néanmoins une tendance qui se trouve confirmée par d'autres enquêtes (cf. infra): les nouveaux régimes en matière du temps de travail convenus à l'intérieur des entreprises ne montrent qu'une relativement faible influence de la pression sociale résultant de la participation plus forte des femmes à l'activité professionnelle et d'autres transformations structurelles dans l'offre d'emplois ainsi que des initiatives politiques lancées pour surmonter la crise de l'emploi. Ce sont les entreprises elles-mêmes qui exercent l'influence décisive sur la réorganisation du temps de travail.

Si l'on systématise les nouvelles formes d'organisation du temps de travail en pleine évolution selon les intérêts d'entreprise sur lesquels elles reposent, on peut différencier les modèles suivants (voir tableau):

1. D'un côté, les modèles du temps de travail servant à une prolongation des heures d'ouverture et d'exploitation. Les systèmes de travail par roulement, qui dissocient les

périodes de travail et les périodes d'exploitation d'une multiplicité de façons, doivent être considérés comme leur instrument principal.

| <b>Nouvelles formes de l'organisation du temps de travail</b>   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Objectif</b>   | <b>Approche méthodique</b>   | <b>Variantes principales</b>   |
| Allongement de la durée d'utilisation des équipements / des heures d'ouverture  | <u>Dissociation</u> des heures de travail et de la DUE / des heures d'ouverture  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dissociation des <u>journées</u> de travail et d'utilisation des équipements (par exemple, systèmes à équipage multiple)</li> <li>• Temps de travail différenciés selon groupes d'employés</li> <li>• Réduction des équipes au cours d'une période d'ouverture prolongée</li> </ul>   |
| <p><u>Flexibilité (I):</u></p> <p>Adaptation du <u>nombre d'effectifs</u> (surtout face aux fluctuations fortes et / ou à court terme)</p>          | <p><u>Flexibilité numérique</u></p> <p>Equipage variable</p>   | <p>Eléments essentiels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps partiel</li> <li>• CDD, travail intérim</li> </ul>   |
| <p><u>Flexibilité (II):</u></p> <p>Adaptation du <u>temps de travail</u> (surtout face aux fluctuations de la demande non ou guère prévisibles)</p> | <p><u>Flexibilité temporelle</u></p> <p>Modification de la durée et du positionnement du temps de travail (aménagement variable du temps de travail)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variations du temps de travail négociées à l'échelon collectif</li> <li>• Fluctuations du temps de travail ordonnées</li> <li>• Variations du temps de travail organisées par les employés</li> <li>• Variations du temps de travail organisées par le employés, dont le contrôle se dirige aux résultats atteints et pas aux temps de présence physique</li> </ul> |

Source: propre représentation

2. De l'autre côté, les formes d'une flexibilisation (au sens propre du mot) des périodes d'exploitation, qui à leur tour reposent sur deux approches méthodiques différentes:

- Modèles relatifs au temps de travail qui sont appliqués surtout dans les secteurs de prestations de services, et qui permettent de correspondre, sur le plan du personnel, aux fluctuations certes prévoyables, mais fortes et / ou instantanées des courants commerciaux. L'instrument principal ici réside dans l'augmentation de la flexibilité numérique par le recours au travail à temps partiel, à l'intérim et aux contrats de travail à durée déterminée, qui rendent possible une adaptation rapide des effectifs.
  
- Autres modèles portant sur le temps de travail au sein du secteur tertiaire et dans l'industrie, à l'aide desquels les fluctuations du besoin en main-d'œuvre, pronostiquables dans une mesure restreinte ou même pas du tout prévoyables, peuvent être atténuées. L'approche de base méthodique ici repose sur l'augmentation de la flexibilité temporelle via différentes formes de temps de travail variable. Celles-ci à leur tour peuvent être différenciées selon l'agent exerçant le contrôle quant aux modifications du temps de travail: Il y a des systèmes selon lesquels les modifications du temps de travail sont (a) négociées de manière collective, (b) imposées par des supérieurs, (c) organisées par les employés eux-mêmes, et, finalement, de tels systèmes dans le cadre desquels les gestionnaires renoncent en grande partie à un contrôle du temps de travail, tout en remplaçant celui-ci par un contrôle purement résultatif.

Ce processus d'une modification de l'organisation du temps de travail est inséparable de celui concernant l'organisation du travail dans son ensemble. Dans la présentation esquissée par la suite, on montrera que des approches globales quant au développement de nouveaux systèmes en matière du temps de travail, qui dépassent nettement les efforts pour une réduction à court terme des coûts de personnel, sont, jusqu'ici, plutôt l'exception que la règle.

## **2. Temps de travail et organisation du travail**

Des corrélations étroites entre le temps de travail et l'organisation de ce dernier (cf. Lehndorff/Bosch 1993) ont toujours existé. Au début de la Révolution Industrielle, l'utilisation de la capacité de travail pendant la plus grande période possible était le centre d'intérêt. Les réductions du temps de travail imposées par les syndicats et par les pouvoirs législatifs ont forcé une intensification de l'utilisation des capacités humaines et des machines, qui a conduit à la "gestion scientifique" établie par Frederick Taylor. La journée de 8 heures et la semaine de 40 heures ont, tant pour les entreprises que pour les employés, fourni le cadre fixe et fiable, dans les limites duquel les entreprises ont continué à développer et rendre plus

efficace l'organisation du travail d'empreinte taylorienne. Le rythme de travail industriel de la journée de 8 heures a aussi eu des effets sur les activités réalisées au sein d'une majeure partie du secteur de prestation de services, et il est également devenu rythmeur et métronome pour la division du temps dans toute la société. Ce rythme n'a pas seulement marqué de son empreinte la mise en place du produit national, mais a en même temps constitué la base de sa propre utilisation: il a laissé la place au développement d'un modèle de consommation dans la société qui a seulement rendu possible le triomphe de la production de masse (Cross 1997). Mais en outre - et ceci a considérablement contribué à assurer sa stabilité - il a représenté une norme sociale: celle de l'homme dont le revenu est le seul ou le plus important du ménage et qui est épaulé par le travail familial non rémunéré des femmes. C'est ainsi que la journée de 8 heures, le taylorisme, la consommation de masse et la division du travail en fonction du sexe sont, des décennies durant, entrés dans une véritable symbiose.

La relation entre le temps de travail et le régime de production continue aujourd'hui à avoir une influence, quoique d'une nouvelle manière. Dans les pays industrialisés les plus avancés, les indices d'une crise insidieuse de l'organisation de travail taylorienne se multiplient. De pair avec cette évolution va le fait que le standard du temps de travail du paradigme taylorien est mis sous pression. La recherche de nouvelles formes de travail correspondent aux profils évolutifs des performances et des exigences: Service au client, flexibilité des capacités de travail en termes de temps, et responsabilité personnelle des employés sur la qualité des résultats qu'ils fournissent - tels sont les mots-clé caractérisant cette tendance. Aussi bien dans les secteurs de l'industrie que des prestations de services, de nouvelles formes d'organisation du temps de travail orientées vers le marché sont expérimentées. La notion d'"orientation vers le marché" n'a pas l'intention de suggérer que, jusqu'ici, le temps du travail ait été organisé indépendamment des mouvements du marché. En effet, le volume du travail à exécuter a traditionnellement été adapté aux fluctuations de la demande par le recours aux heures supplémentaires et au travail à temps réduit d'un côté, et, d'autre part, aux licenciements et embauches. Mais tandis que l'organisation du travail traditionnelle était elle-même la condition pour la rationalisation, l'organisation actuelle du temps de travail orientée vers le marché devient plutôt un instrument de rationalisation et, de ce fait, un facteur immédiat de compétition.

L'organisation du temps de travail orientée vers le marché peut cependant être effectuée de façons tout à fait différentes. L'éventail des possibilités se situe entre

- l'augmentation de la flexibilité numérique aux dépens de la flexibilité fonctionnelle, sur la base de compétences limitées des employés

- et l'augmentation de la flexibilité temporelle accompagnée d'une extension de la flexibilité fonctionnelle et de l'élargissement des compétences.

Le choix du chemin à poursuivre dépend largement du poids que l'on préfère attribuer aux réductions de coûts réalisables à court terme, par rapport à l'exploitation du potentiel stratégique offert par de nouveaux systèmes de temps de travail.

## **2.1 Augmentations de l'efficacité économique réalisables à court terme**

A propos de toutes les formes du temps de travail rassemblées plus haut, on peut constater que les entreprises ne sont pas simplement intéressées par des heures d'ouverture augmentées ou par l'accroissement de la flexibilité, mais - face à l'importance grandissante de ces deux variables - par une réduction des autres coûts, en premier lieu de celui du travail, qui était jusqu'à maintenant lié aux heures d'ouverture et d'exploitation prolongées ainsi qu'à la flexibilité.

Le rôle clé du coût du personnel dans la modification de l'organisation du temps de travail est surtout mis en évidence clairement dans les secteurs présentant une portion élevée de création de valeurs par des activités relativement standardisées. L'exemple typique à ce propos est le commerce de détail, où la réduction de la part des coûts de personnel par rapport aux ventes fait partie des paramètres de concurrence les plus essentiels (Baret/Gadrey/Gallouj 1998).

Dans les entreprises du commerce de détail, les exigences en termes de flexibilité temporelle sont en principe prévoyables et connues. Les gestionnaires peuvent donc établir des densités d'effectifs prévues pour les différents domaines d'activité à différentes périodes (journée, semaine, année). L'emploi de l'informatique - en particulier de la technique du scanner - y joue un rôle important. Si les entreprises, face aux fluctuations de la fréquence d'arrivée de clients sur une période, doivent toujours fonctionner à l'aide d'un minimum de personnel, l'augmentation de la part de travail à temps partiel mis en œuvre par les entreprises se hisse au centre de l'attention. Ce dispositif offre aux entreprises la possibilité de pouvoir, de façon simultanée, "utiliser 'beaucoup de mains' en même temps au cours des périodes chargées, qui sont soumises à des fluctuations journalières, normalement de courte durée" (Kirsch et al. 1998). Dans une grande partie du commerce de détail, le travail à temps partiel est en train de devenir la forme de travail standard - s'il ne l'est pas déjà. Parallèlement, le travail mieux rémunéré et qualifié est limité au moins de positions clé possibles et à "des ancrs de flexibilité". La liberté des entreprises de correspondre aux exigences internes en matière de flexibilité à l'aide de mesures d'aménagement du travail, diminue. Au lieu d'un tel procédé, un découpage du volume de travail total en petites unités de temps de travail et d'emploi tend à devenir l'instrument de flexibilité central. La flexibilité fonctionnelle se voit réprimée et

réduite à une polyvalence d'étendue limitée, accompagnée d'une limitation des compétences. Il est ainsi que la flexibilité numérique vient à remplacer la flexibilité fonctionnelle.

Cette conception de flexibilité à base taylorienne, se répand - le commerce de détail en est représentatif - dans les secteurs à salaires bas / qualifications basses, où la lutte des prix a une forte présence. Toutefois, deux différenciations importantes doivent être établies à ce propos: Premièrement, il y a, même dans ces secteurs économiques, quelques entreprises expérimentant des formes différentes de flexibilité (cf. infra). Deuxièmement, il faut se mettre en garde contre la conclusion aisée inverse que pour tous les cas où la lutte pour la qualité est prédominante, les entreprises se voient poussées à allier flexibilités temporelles et fonctionnelles, respectivement, tout en élargissant les compétences des employés. Même si les structures d'empreinte taylorienne mises en œuvre dans ces secteurs économiques sont en crise, la plupart des entreprises qui ont fait l'objet de nos études sont bien loin d'une réorientation conséquente des structures du travail et de l'organisation du temps de travail. Beaucoup de nouveaux systèmes de travail ne se sont pas encore débarrassés de leur coquilles (ou, encore plus pessimiste, des boulets) du taylorisme.

Ce qui saute tout d'abord aux yeux, c'est le fait que même chez les entreprises de l'industrie et chez les prestataires de services, où la concurrence en matière de qualité (à côté de la concurrence des prix) joue un grand rôle, l'augmentation de l'efficacité économique réalisable à court terme est dans la plupart des cas au centre de la réorganisation du temps de travail:

- En raison de l'aggravation de la concurrence internationale au sein de l'industrie transformatrice, les mobilisations / dépenses de personnel dues aux exigences en matière de la flexibilité sont elles aussi mises sous pression. Des entreprises de services telles que les banques, attendent en outre des avantages concurrentiels résultant d'un côté de l'extension des heures d'ouverture et de service jusque tard dans la nuit et même au samedi, et d'autre part de l'élimination du "mismatch" entre les flux de clients et les heures de travail. De même, des entreprises de l'industrie transformatrice s'efforcent d'augmenter leur compétitivité par la mise en œuvre de structures "Just-in-time". Comme dans le secteur de services, la question ici est d'éviter les périodes mortes rémunérées et de transférer le temps de travail, le plus rapidement et avec le moins frais possible, dans des phases chargées. On attend de ce dispositif que même les fluctuations des demandes à court terme et celles de l'empreinte conjoncturelles puissent ainsi être parées de façon plus économique.
- Au fur et à mesure que la production exige la mise en œuvre de gros capitaux, les gestionnaires sont intéressés par un amortissement des installations le plus vite possible.

- Enfin, des règlements flexibles quant au temps de travail permettent de réduire les "temps d'absence classiques" (à savoir maladie de l'enfant, "gueule de bois"). Sous un régime de temps de travail rigide, les employés sont forcés de se faire délivrer un certificat de maladie quand de tels problèmes apparaissent; des systèmes flexibles par contre permettent aux entreprises de surmonter de telles situations à moins de frais.

Il est vrai que de telles diminutions des coûts, réalisables à court terme, ne s'opposent pas aux réformes du temps de travail ayant une orientation stratégique. Mais le véritable problème réside dans le fait que beaucoup d'entreprises s'orientent sur les effets de rationalisation immédiats par l'obtention de nouveaux systèmes de temps de travail. C'est particulièrement la possibilité de pouvoir réduire à court terme les coûts salariaux liés à la flexibilité, qui détourne le regard du potentiel stratégique recelé par ces nouveaux systèmes du temps de travail. Il est même possible d'en empêcher l'utilisation si les réductions des coûts sont poussées si loin qu'une situation d'urgence permanente soit occasionnée par la suppression extrême d'emplois.

## **2.2 Le potentiel stratégique des nouveaux systèmes du temps de travail**

Comme plusieurs études de cas le révèlent, le potentiel stratégique relatif à la réalisation d'objectifs en matière de politique du travail ainsi qu'en fonction de la stratégie d'effectifs se réfère à trois aspects étroitement liés: premièrement à la structure du personnel, deuxièmement à l'engagement du personnel, et troisièmement aux structures du travail.

Tout d'abord, les réformes du temps de travail peuvent fournir des occasions ou bien servir de catalyseurs pour enclencher les modifications projetées, mais pas encore réalisées, quant à l'organisation du travail et à la structure du personnel. Ceci est en premier lieu valable quand il s'agit de supprimer les délimitations entre les domaines spécialisés et les différents services de l'entreprise, ces séparations s'étant avérées des entraves à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité. Plusieurs exemples d'entreprises françaises ont révélé comment l'introduction de nouveaux systèmes du temps de travail, basés sur une réduction considérable du temps de travail (dans le cadre de la loi Robien), a facilité des mises en œuvre majeures à l'intérieur des entreprises, allant jusqu'à une vaste restructuration du personnel en matière de qualification. La réduction du temps de travail, accompagnée de la réorganisation, peut remplir encore une autre fonction dans la politique du personnel: elle offre la possibilité d'utiliser une partie du temps pris sur le processus de travail immédiat en faveur de la formation continue.

Le second aspect stratégique inhérent à de plusieurs nouveaux systèmes du temps de travail, à savoir le rapport entre l'organisation du temps de travail et l'engagement du personnel, résulte

d'une importance croissante de main-d'oeuvre qualifiée et intéressée par l'amélioration du service, par la production de qualité et par l'optimisation des installations.

Un taux particulièrement élevé d'absentéisme pour cause de maladie dans une entreprise peut susciter une réflexion sur le rapport entre la motivation du personnel et la qualité. Ceci est également valable pour les secteurs à bas salaires / basses qualifications tels que le commerce de détail des industries alimentaires, où la pratique de manœuvre avec en permanence le minimum d'effectif mène à une forte vulnérabilité de l'organisation du temps de travail; il en peut résulter une spirale négative née des deux facteurs d'absentéisme et de planification improvisées d'effectif, qui à son tour ne pourra que renforcer les problèmes quant au recrutement de personnel.

Endiguer les fluctuations de personnel est un autre but de la réorganisation du travail. Ce motif est apparenté à celui allant dans le sens de la réduction de l'absentéisme. Avec l'augmentation des coûts d'initiation, ainsi qu'avec les responsabilités croissantes du personnel des installations coûteuses, la stabilisation et la flexibilisation de l'effectif aboutissent à devenir deux côtés de la même médaille.

Troisièmement, de tels systèmes concernant le temps de travail, qui cherchent à décentraliser d'une manière quelconque les décisions relatives à l'adaptation des temps de travail au développement du volume des commandes, ou bien à un changement dans les flux commerciaux, présupposent une réforme fondamentale des structures du travail dans leur ensemble. Les décentralisations de l'organisation du temps de travail augmentent les exigences de coordination et de synchronisation. Les temps de travail variables et déterminables sur une échelle plutôt individuelle requièrent des accords mutuels et une capacité de la part des employés de se remplacer mutuellement, c'est-à-dire de savoir maîtriser différentes tâches et d'être au courant quant aux tâches exécutées par d'autres employés. Ceci est étroitement lié avec la demande pour une qualification plus élevée et étendue.

Si l'on considère le potentiel stratégique offert par les nouveaux systèmes du temps de travail dans un contexte plus vaste, on discernera facilement qu'il peut constituer une composante importante de l'approche que Boyer appelait la "flexibilité offensive" et qui, dans la région anglo-saxonne, est nommée stratégie "high-road". Les conceptions de JIT et TQM reposent aussi sur la même idée d'une corrélation entre qualification, motivation du personnel, mobilisation des employés pour des processus continus d'amélioration, et augmentation de la responsabilité individuelle pour une production de qualité. Cette approche n'est pas seulement valable pour les secteurs économiques où la concurrence en matière de qualité prédomine. Même dans le commerce de détail, on peut rencontrer des entreprises – quoique peu jusqu'alors – qui bénéficient de cette idée afin d'ajouter à la concurrence des prix une

augmentation dans la qualité des services rendus (cf. Baret / Gadrey / Gallouj 1998; Kirsch et al. 1998).

Cela ne signifie pas que ce potentiel stratégique de nouveaux systèmes du temps de travail n'ait aucune importance dans les entreprises étudiées dans le cadre de nos recherches. Mais il est plutôt typique pour beaucoup de ces entreprises que l'un ou l'autre aspect stratégique soit pris en compte. Cependant, un concept global n'existe que dans peu de cas; plus souvent on pourrait parler de "semi-réformes".

Cela peut être expliqué à l'exemple de plusieurs entreprises britanniques étudiées. L'objectif de beaucoup d'entreprises en Grande-Bretagne est de faire un pas décisif pour supprimer la tradition des heures supplémentaires à l'aide de nouveaux systèmes de temps de travail. Dans les relations industrielles de ce pays, la délimitation rigide des différents secteurs de travail quant aux qualifications ("demarkations") était une condition essentielle pour le contrôle du temps de travail sur le lieu du travail par les employés et les syndicats. Les syndicats faisaient très attention à garder la possibilité d'augmenter les revenus de leurs membres par des prolongations du temps de travail, soit au niveau de l'entreprise, soit au niveau des services. Rompre cet engrenage du "job control" et - comme plusieurs dirigeants des entreprises étudiées l'appellent - de "self-generated overtime" est le noyau des nouveaux systèmes du temps de travail, surtout dans les entreprises industrielles décrites. Surmonter les "demarkations", le développement du "multi-skilling" (dans un sens plus ou moins vaste) ainsi que la réduction des heures supplémentaires dans le cadre de systèmes d'"annualised hours" sont, pour cette raison, une composante de l'effort d'une extension, voire dans des cas extrêmes, d'une récupération, du contrôle managerial sur le processus du travail. Il est ainsi typique pour la plupart des systèmes de temps de travail présentés que les employés doivent maintenant s'engager à faire des heures supplémentaires ("committed hours"), tandis qu'autrefois c'était la direction qui pouvait être obligée d'accorder des heures supplémentaires rémunérées. Le nouveau compromis offert par plusieurs entreprises est cependant que ces "committed hours" ne doivent en effet pas être travaillées complètement, bien qu'elles soient un composant du salaire mensuel fixe. La direction se réserve seulement le droit de les réclamer le cas échéant. La solidité de ce compromis est douteux. Dans certains cas on décrit comment il est difficile dans les faits pour la direction de vraiment retirer ces "committed hours", particulièrement pendant les week-ends. L'inconséquence de la réforme réside ici dans le fait que la direction cherche à reconquérir le contrôle sur le temps du travail à l'aide de quelques concessions faites aux employés, au lieu de décentraliser la planification du temps de travail de façon résolue et de la lier à un élargissement des compétences. C'est ici que se montre ce que nous avons appelé plus haut "coquilles" ou bien "boulets" du taylorisme - un aspect de la "réalité fordienne du postfordisme" (Durand 1992).

Par contre, les reformes plus radicales de l'organisation du temps de travail, qui visent à lier une flexibilité temporelle et fonctionnelle avec des compétences élargies des employés de manière stratégique, sont en partie appelées "équipes à autonomie d'horaires" en Allemagne (voir tableau).

| <b>Les tâches de "l'équipe à autonomie d'horaires"</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Distribution du temps de travail individuel ainsi que des arrêts de travail à l'aide d'accords conclus par les membres d'équipe, conformément aux exigences de présence physique, ou, idéalement, des résultats fixés par l'entreprise;</li><li>• Responsabilité dans l'organisation des congés dans le cadre des exigences de présence physique, ou, idéalement, des résultats fixés par l'entreprise;</li><li>• Réaction autonome aux fluctuations des besoins en capacité, dans le cadre des "limites raisonnables" agréées dans l'entreprise;</li><li>• Intégration de différentes durées individuelles et contractuelles du temps de travail;</li><li>• Demande de renforts (main d'œuvre auxiliaire ou similaire) dans le cas de non-atteinte des densités en mains-d'œuvre requises malgré l'adhérence aux règles d'occupation d'emplois; parallèlement aussi l'obligation de "prêter" des membres d'équipe à d'autres secteurs en cas de sureffectif.</li></ul> |

Source: Weidinger (1995: 775)

Le calcul des entreprises qui s'orientent vers un tel modèle, est que les employés perçoivent non seulement dans les nouvelles exigences en flexibilité et performance des charges additionnelles, mais aussi des chances supplémentaires pour eux-mêmes et que, pour cette raison, ils soient prêts à consciemment supporter les charges. Avec l'extension de la responsabilité sur le temps de travail, un nouveau potentiel de développement de productivité doit donc être initié par la promotion de l'aptitude autonome à la performance des employés. L'aspect radical de tels concepts consiste en sa condition essentielle: On ne doit pas seulement conférer de la responsabilité additionnelle aux employés, mais ceux-ci doivent également être pourvus des compétences et des ressources nécessaires pour pouvoir faire face à leur responsabilité plus grande. Car quand seuls les exigences sont augmentées et étendues, sans que les conditions fondamentales y soient adaptées, cela correspond exactement à l'erreur de la "définition courante, selon laquelle la puissance et la responsabilité sont les deux côtés

d'une équation" (Babson 1995:4): "Comme cette définition manque à prendre en compte les situations où les employés sont pourvus de responsabilités supplémentaires, mais sans recevoir les ressources convenables pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs tâches, elle peut facilement servir de formule apportant du stress."

Des arrangements stratégiques sur lesquels reposent les "équipes à autonomie d'horaires" sont ambivalents pour les employés. Certes, ceux-ci peuvent (à des conditions spécifiques - cf. infra) considérablement élargir leur contrôle individuel sur leur temps de travail; mais ceci n'est possible qu'au prix d'une relation étroite entre le temps de travail et la situation du carnet de commandes. C'est ainsi que le temps de travail n'est plus ordonné "d'en haut", mais qu'il est en conséquence organisé de façon autonome et de la manière entrepreneuriale - tourné vers le client, c'est-à-dire dans le cadre des prescriptions temporelles posées au niveau supra-entreprise. Avec la responsabilité agrandie, le risque de l'entrepreneur est également délégué aux employés.

Cette délégation ambivalente de compétences et de risques, qui à l'avis de ses partisans constitue la force véritable des stratégies "high road" (3), est en même temps une barrière s'opposant à son expansion plus forte.

Pour les entreprises, les équipes à autonomie d'horaires ne sont pas sans risque non plus. Elles s'embarquent dans le risque d'une restructuration de base des processus de travail et de l'entreprise, qui, peut-être, mènera à une augmentation d'efficacité mesurable uniquement à long terme. Les résultats d' EPOC, étude européenne conduite parmi des dirigeants d'entreprise et terminée récemment (Wickham 1998) permettent aussi de conclure qu'il n'y a, jusqu'à présent, qu'une relation vague entre des structures de travail participatives et une augmentation de l'efficacité. Les gestionnaires orientés de plus en plus vers une augmentation du "shareholder value" à court terme, ne voudront pas forcément prendre de tels risques (Kern, Schumann 1998).

Il ne surprendra donc pas que les "équipes à autonomie d'horaires" ne constituent encore qu'un phénomène de minorité. Selon une enquête conduite parmi des fabricants de biens d'investissement en Allemagne, seulement 6 % des entreprises concernées avaient introduit de tels systèmes de travail et de temps de travail, dont la plupart en tant que projets pilotes, ne pas encore de manière globale (Lay / Mies 1997: 4).

### 3. Flexibilité négociée

Même si les observations esquissées ici correspondent aux tendances principales de la réalité, on est encore loin de déterminer quels nouveaux arrangements du temps de travail émergeront suite à l'érosion du standard du temps de travail d'empreinte taylorienne. A ce propos il faut considérer deux aspects fondamentaux, que l'on avait rappelé plus haut:

- Le standard du temps de travail taylorien était inclu dans un arrangement social de grande envergure. Cet arrangement était accompagné de dizaines d'années de lutte soutenue avec succès par les syndicats pour une limitation de la journée de travail, et il a abouti sur un nouveau modèle de consommation (suite à la grande crise économique mondiale).
- Aujourd'hui aussi, ce ne sont pas exclusivement les entreprises qui sont intéressées par des réformes fondamentales du temps de travail. Là aussi, c'est également la société (de nouvelles structures de travail, la crise de l'emploi) qui exerce de la pression. Mais jusqu'à présent, cette pression sait beaucoup moins se mettre en valeur que les intérêts des entreprises.

Sans doute, l'augmentation de la compétitivité représente l'arrière-plan nécessaire et légitime de la poussée des entreprises pour de nouvelles formes de l'organisation du travail. Mais des arrangements du temps de travail solides à long terme ne pourront évoluer qu'à condition que d'autres intérêts du temps de travail soient également mis en valeur efficacement, et que ceux-ci – par opposition aux exigences de la "pensée unique" – ne dérivent pas leur légitimité de la sphère de compétition économique. Cependant, si de nouveaux arrangements au niveau de l'entreprise et de la société naissent de différentes sources, ils présupposent une flexibilité négociée. La contrainte de correspondre à des intérêts différents relatifs au temps de travail représentés de façon autonome, modifie les conditions pour une réalisation de nouvelles formes de l'organisation de travail au sein des entreprises et voit des répercussions dans l'élaboration de stratégies des entreprises.

Cette contrainte pour un arrangement du temps de travail est d'une grande importance pour tous ceux concernés. Cette observation se fait le plus clairement dans les entreprises n'ayant pas à considérer des "countervailing powers". Rubery/Faichnie (1998) résument leurs observations faites au sein d'entreprises britanniques de façon expressive: "Peut-être paradoxalement, c'était dans le seul cas où il n'y avait pas de syndicat, où l'entreprise s'était fortement heurtée contre l'introduction de nouvelles formes du temps de travail. Dans cette entreprise on avait attribué la moindre attention aux modifications dans l'organisation du travail, qui pourraient constituer un préalable pour l'institution de nouveaux régimes du temps

de travail. C'était donc ici où les chefs de section étaient pourvus de toute liberté quant à l'introduction du système, sans que l'on se soit assuré auparavant si ces dirigeants étaient vraiment convaincus de la nécessité d'entraîner un changement ainsi que de l'efficacité du système établi. Par conséquent, une grande partie de l'organisation n'était pas modifiée notablement, car les dirigeants n'étaient pas en effet convaincus de la nécessité de modifications, et car ils prévoyaient une aversion considérable de la part des employés au cas où l'on demanderait à ceux-ci de modifier leurs systèmes de travail."

Flexibilité négociée signifie par contre que des initiatives politiques sur des champs de création différents sont indispensables afin d'augmenter le contrôle des employés sur leur temps de travail et pour garantir et promouvoir l'emploi:

Premièrement, la réduction continue des temps de travail joue un rôle clé. Des réductions du temps de travail générales facilitent considérablement non seulement l'emploi, mais aussi la considération des exigences du temps de travail modifiées dans la société (cf. Bosch / Lehndorff 1998). En outre, les réductions du temps de travail augmentent le champ de flexibilité des entreprises; dans un certain nombre de cas, cette expérience aboutit à la conséquence que les entreprises déterminent une moindre portion du temps de travail comme fixe de ce qui fut agréé contractuellement, afin de constituer des réserves de temps pour des situations de goulot ainsi que pour des mesures de qualification. Ceci n'est pas seulement démontré au travers d'exemples allemands, où la politique syndicale de la réduction du temps de travail a déclenché et influencé beaucoup de processus de réorganisation dans les entreprises. En France aussi, des subventions gouvernementales pour des réductions du temps de travail ont, au cours des dernières années, facilité le passage à de nouveaux modèles pour beaucoup d'entreprises, et elles en ont diminué les "frais d'apprentissage" (cf. Boulin / Silvera 1998). De telles mesures d'appoint permettent en même temps d'éviter des cas de rigueur sociale ou de les atténuer, tout en conservant les salaires malgré la réduction du temps de travail (ou en les abaissant légèrement). Du point de vue des entreprises, l'effet sur l'emploi est un effet marginal de cette modernisation du temps de travail. Du point de vue de l'Etat, qui fournit le dispositif pour la transformation, la modernisation du temps de travail est un effet souhaité marginal de l'effet d'emploi. C'est ainsi que l'Etat devient catalyseur d'une modernisation du temps de travail dans les entreprises avec des effets positifs sur l'emploi.

Deuxièmement, comme on a pu le constater dans le cadre de notre enquête, les conditions au sein des entreprises pour la création d'effets positifs sur l'emploi sont presque identiques avec les conditions pour une augmentation de la souveraineté relative au temps de travail des employés.

Les questions clé à poser dans les deux cas sont comme suit:

- Quelle est l'influence des employés sur la planification et l'organisation de leurs processus de travail, de façon à ce qu'ils puissent exercer une influence sur la planification et l'organisation de leur propre temps de travail?
- Les conditions matérielles, sans lesquelles le droit d'influence ne demeure qu'une prétention non réalisable dans la vie quotidienne de l'entreprise, sont-elles présentes? C'est-à-dire: Les compétences et ressources, pour pouvoir influencer dans les faits le travail et le temps de travail ainsi qu'une évaluation réaliste des besoins en personnel (v. tableau). - Le plafond d'effectifs doit suffire pour pouvoir s'acquitter des tâches!

**Comptes de temps de travail, contrôle du temps de travail et emploi**

**- Approches à la formation de modèles de temps de travail variable**

### **1. Transparence des comptes de temps de travail**

Dans la mesure où l'organisation du temps de travail est transférée au niveau du processus individuel de négociation, il devient plus difficile pour les partis de l'entreprise de conserver la transparence et de garder les possibilités d'influence qui sont nécessaires à leur politique d'emploi.

### **2. Quantité maximale des soldes positifs sur les comptes de temps de travail**

Plus on élève la limite, plus grand est le risque que les employés accumulent, sur la durée, des crédits sur leur comptes de temps de travail avant que l'excès du temps de travail contractuel soit aperçu comme problème dans les entreprises.

### **3. Prévisions pour le cas d'un excès maximal des crédits de temps**

Tous les modèles d'un temps de travail flexibles sont soumis au risque d'une "fraude aux étiquettes". Certes, sur la forme, les heures supplémentaires deviennent superflues formellement par les comptes de temps de travail et autres; mais il se peut, dans la pratique, que le temps de travail effectif ne soit pas réduit du tout. Ce que l'on avait auparavant appelé "heures supplémentaires" changerait de nom en s'appelant crédit de temps. Une pratique extensive des heures supplémentaires pourrait donc être continuée sous un nouveau nom, à la seule différence que ces heures supplémentaires ne soient pas payées.

### **4. Rapport entre temps de travail et l'évaluation du personnel**

En Allemagne, les règles les plus concrètes et obligatoires à ce sujet se trouvent dans certains des modèles "à feux tricolores": dans la section "verte", les employés peuvent établir des crédits de temps à leur propre responsabilité; pour les zones de temps "jaune" et "rouge" on détermine les responsabilités et les modalités pour une réduction des comptes de temps dépassés, par exemple en liaison avec des négociations d'embauches.

Source: propre représentation

Troisièmement, la qualification s'avère être de nouveau une question clé. Plus la production et les prestations de service sont basées sur des connaissances, plus le risque est grand que des réformes de temps de travail et des réductions du temps de travail subissent un échec à cause d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les expériences des centres de recherche et de développement, où des experts hautement qualifiés et spécialisés sont considérés, et se considèrent eux-mêmes, irremplaçables, montre cela de façon très claire. Ce qui ouvre des perspectives, c'est quand des systèmes du temps de travail intègrent des temps de qualification. Cependant il ne devrait pas incomber exclusivement aux entreprises d'investir dans la qualification de leurs employés, car plus les coûts fixes de personnel sont élevés, plus les obstacles sont grand pour un accord sur des réductions du temps de travail dans

l'entreprise monte. Comme il n'est pas réaliste d'attendre de la masse des entreprises qu'elles investissent de leur propre initiative et d'une meilleure compréhension des choses dans la qualification continue de leur employés à long terme et durablement, tout en se mettant d'accord pour des temps de travail réduits, les investissements dans la formation continue doivent être considérés également comme tâche publique. C'est la seule mesure permettant d'éviter qu'une réorganisation du temps de travail incluant des réductions du temps de travail, aboutisse dans l'impasse des coûts fixes. L'une des possibilités les plus importantes pour une aide financière de l'Etat est la subvention d'interruptions de carrière en vue de la formation continue, comme elle a été créée dans quelques pays scandinaves et, récemment, aux Pays-Bas.

Tout cela nous mène enfin à un quatrième champs d'aménagement: L'Etat peut faciliter les réductions individuelles du temps de travail, ce qui contribue considérablement à dynamiser les réformes apportées au temps de travail par les entreprises individuelles. Ceci concerne d'un côté l'atténuation des incidences sur la sécurité vieillesse de personnes ayant eu, dans leur vie active, des phases où elles travaillèrent à temps partiel, et d'autre côté, sur un plan plus général, l'absorption financière de carrières discontinues. Les périodes à temps partiel y sont incluses aussi bien que des possibilités élargies et assurées au niveau financier d'interruption de carrière, choisies, par exemple, soit pour garder des enfants, soit pour participer à la formation continue

#### **4. Conclusion**

Les observations et considérations esquissées ici permettent la conclusion suivante: certes, au sein d'entreprises à orientation stratégique, qui font la relation entre l'engagement des clients, la qualité des produits et services et l'engagement du personnel le point de départ pour une réorganisation de leur structures de travail et l'organisation du temps de travail, il y a d'autres points de départ pour un contrôle élargi du temps de travail par les employés ainsi que pour le sauvegarde - ou même la création - d'emplois. Mais le contrôle du temps de travail et les effets positifs sur l'emploi ne sont pas fournis gratuitement. Premièrement, il est indispensable que les points de départ offerts par de telles stratégies "high road" puissent effectivement être utilisés, et que, deuxièmement, beaucoup plus d'entreprises qu'auparavant doivent développer un intérêt de s'embarquer dans le nouveau domaine d'une "flexibilité offensive". Ces deux conditions présupposent que les employés, les syndicats et l'Etat fassent passer des revendications de temps de travail résultant des intérêts individuels et socio-politiques pour une répartition juste du travail et pour un contrôle individuel et plus efficace. D'une autre

manière on ne saura pas développer des arrangements sociaux solides à long terme, qui remplacent l'équilibre disparaissant du standard du temps de travail d'empreinte taylorienne.

## Annotations

- (1) Les explications suivantes se basent sur plusieurs enquêtes menées au cours des années 1997 et 1998, examinant le rapport entre de nouveaux systèmes en matière du temps de travail, l'organisation du temps de travail et l'emploi. Elles furent coordonnées et exploitées par l'Institut Arbeit und Technik (cf. Lehndorff 1998) à l'ordre de la Commission de l'Union Européenne (DG V et XII). Les groupes d'enquête suivants ont participé aux plus de 50 études de cas, menées sur une vaste étendue de secteurs professionnels:  
Belgique: Danièle Meulders / Robert Plasman / Corinne Soudan (Université Libre de Bruxelles)  
Danemark: Ivan Thaulow (Social Forsknings Institutet, Copenhague)  
Allemagne (I): Markus Promberger / Rainer Trinczek (Université d'Erlangen); Hartmut Seifert (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung)  
Allemagne (II): Johannes Kirsch, Martina Klein, Steffen Lehndorff, Christiane Lindecke, Dorothea Voss-Dahm (Institut Arbeit und Technik, Abteilung Arbeitsmarkt, Gelsenkirchen)  
France (I): Jean Yves Boulin (Université Paris Dauphine, UR/CNRS 1236); Rachel Silvera (Université de Paris 1, SET-METIS)  
France (II): Michel Lallement (GRIS, Université de Rouen); Gilbert Lefèvre (SET-METIS-CNRS, Université de Paris I)  
Grande-Bretagne: Jill Rubery / Claire Faichnie (University of Manchester)  
Pays-Bas (I): Wilhelm de Lange (IVA Tilburg)  
Pays-Bas (II): Peter Vos (atos Beleidsadvies en -onderzoek bv, Amsterdam)  
Autriche: Peter Melvyn (Europäisches Zentrum für Wohlfahrtspolitik, Wien)  
Portugal: Alberto Castro / José Varejão (Universidade Católica Portuguesa, Porto)  
Suède: Dominique Anxo / Sofia Lundström (Centre for European Labour Market Studies, Göteborg)
- (2) Ce qu'il faut absolument mettre en évidence à ce propos est l'introduction légale de la semaine de 35 heures en France à partir de l'année 2000 ("Loi Aubry"), qui se rattache à la "Loi Robien", tout en cherchant à surmonter ses restrictions (cf. Meulders / Plasman / Taddei 1998). En Belgique, un programme favorisant les réductions du temps de travail agréées à l'intérieur d'entreprises est institué, qui s'adapte au modèle français du "Loi Robien". Les gouvernements néerlandais, finlandais et autres ont, inspirés du modèle danois, intégré des programmes qui prévoient de subventionner des interruptions de carrière liées à embauches de durée restreinte.
- (3) Dans le Livre Vert de l'Union Européenne (Commission Européenne 1997), par exemple, la participation directe des employés est considérée comme facteur décisif pour l'innovation et la réussite économique des entreprises.

## **Bibliographie**

- Baret, C. / Gadrey, J. / Gallouj, C. (1998): Le temps de travail dans la grande distribution alimentaire en France - Allemagne - Grande-Bretagne, in: Travail et emploi, n°. 74: 21-35
- Babson, S. (ed.) (1995): Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry. Detroit
- Bosch, G. / Dawkins, P. / Michon, F. (eds.) (1994): Times are changing. Working time in 14 industrialised countries. Genève
- Bosch, G. / Lehndorff, S. (1998): Réduction du temps de travail et emploi. In: Travail et Emploi, n° 74: 125-142
- Boulin, J.Y. / Silvera, R. (1998): Working time and work organisation. The French case (unveröff. Forschungsbericht)
- Cross, G. (1997): Historical Origins of the Normal Workday. Paper presented at the "Rescheduling Time" Symposium, Manchester, 6-7 November 1997
- Durand, J.-P. (1992): La réalité fordienne du postfordisme. In: Legrain, E. (éditeur): Les mirages de l'après-fordisme. Contradictions no. 69-70. Brüssel: 71-89
- Europäische Kommission (1997): Eine neue Arbeitsorganisation im Geiste der Partnerschaft. Grünbuch. Luxemburg
- Kern, H. / Schumann, M. (1998): Kontinuität oder Pfadwechsel? Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 26: 7-14
- Kirsch, J. / Klein, M. / Lehndorff, S. / Voss-Dahm, D. (1998): Arbeitszeit und Beschäftigung im Lebensmitteleinzelhandel - Deutschland, Frankreich, Großbritannien und die Niederlande im Vergleich. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik (Projektbericht)
- Lay, G. / Mies, C. (1997): Neue Arbeitszeitmodelle haben das Experimentierstadium in den Betrieben verlassen. Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung: PI-Mitteilungen no. 5
- Lehndorff, S. (1998): Neue Arbeitszeitsysteme, Arbeitsorganisation und Arbeitsumverteilung. Institut Arbeit und Technik Gelsenkirchen (unveröff. Forschungsbericht)
- Lehndorff, S. / Bosch, G. (1993): Autos bauen zu jeder Zeit? Arbeits- und Betriebszeiten in der europäischen und japanischen Automobilindustrie. Berlin
- Meulders, D. / Plasman, R. / Taddei, D. (1998): Public financial interventions for the promotion of working time reductions and employment in Belgium and France (unveröff. Forschungsbericht)
- Rubery, J. (1998): Flexibilisierung der Arbeitszeit in Großbritannien. In: WSI-Mitteilungen 9, Schwerpunkttheft „Arbeitszeitpolitik in Europa“
- Rubery, J. / Faichnie, C. (1998): Working time and work organisation. UK report (unveröff. Forschungsbericht)

Taddei, D. (1998): Arbeitszeitverkürzung - Eine Literaturübersicht. Hrsg. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen. Luxemburg

Weidinger, M. (1995): Abschied von der "Zeitverbrauchs-Kultur". In: Personalführung, no. 9: 768-775

Wickham, J. (1998): Squaring the circle? Participation, innovation and employment - some results from the EPOC survey. In: Transfer / Quarterly of the European Trade Union Institute, vol. 4, n° 2: 231-245