

Le temps de travail c'est dépassé !

« Travail faisable » ou « travail sur mesure ». La table ronde lancée début juin a réuni partenaires sociaux et experts autour d'une vaste réflexion sur un concept où durée et lieu de travail sont centraux.

ANNEMIE GODDEFROY

L « La durée du travail doit s'adapter aux personnes et non l'inverse », déclarait le ministre de l'Emploi et de l'Économie Kris Peeters en donnant le coup d'envoi, le 9 juin dernier, au débat sur le « travail faisable ». Certains n'ont pas attendu cette table ronde pour mener des expériences où le temps de travail n'est plus central.

Booster la motivation

En 2013, les Mutualités Libres ont ainsi décidé d'entrer de plain-pied dans le « nouveau monde du travail ». « En tant qu'organisation, nous sommes persuadés que faire confiance à nos collaborateurs et stimuler leur envie d'entreprendre conduit à plus de satisfaction et d'engagement », clame Veerle Verspille, directrice de la communication interne. Une vraie révolution, culturelle et organisationnelle ! « La philosophie générale du projet repose sur l'autonomie, la flexibilité et la responsabilité », explique Karima Amrous, responsable de la



STOCK

communication externe. Les règles de fonctionnement quotidien ont été fixées de manière concertée au sein de chaque département. Dans notre service de communication externe, par exemple, le jeudi est le jour où tous les collaborateurs doivent être physiquement présents au bureau. C'est le jour où nous organisons les réunions de service et programmons à l'occasion des moments plus « festifs » (lunch...). Les autres jours de la semaine, chacun organise son travail comme il veut. Les collaborateurs peuvent travailler à

la maison jusque 2 jours par semaine. Nous sommes passés d'une organisation traditionnelle du travail où les employés devaient prescrire un nombre d'heures fixe et étaient jugés sur ce critère à un fonctionnement où les collaborateurs sont évalués sur les résultats. Cela ne peut bien sûr fonctionner que si la confiance existe entre l'employé et son manager. En tant que manager, j'avoue avoir eu des appréhensions au début, surtout par rapport à la cohésion sociale. Je tiens beaucoup à ce que les collègues se voient régulièrement, c'est important pour l'esprit d'équipe. Mais le basculement dans le nouveau monde du travail se passe très bien et dans une excellente ambiance. Certains collègues passent trois heures par jour dans le train ou la voiture pour aller travailler. Leur permettre de travailler à domicile de manière autonome dope la motivation et l'engagement envers l'entreprise. »

Passer des heures aux points

Martijn Wauters dirige le service du personnel du CPAS de Beersel et cherche depuis longtemps un système qui permette aux gens de travailler de façon plus indépendante, plus efficace et plus ciblée. Les mots clés du nouveau monde du travail ! Il voulait aussi un instrument pour quantifier les résultats obtenus. Il l'a trouvé dans le système à points : on ne preste plus des heures, on collecte des points. « Il existe deux méthodes : la simple qui se base uniquement sur le temps qu'on consacre à réaliser un objectif, et la plus complexe qui tient compte de la difficulté de l'entreprise, de la priorité de la tâche. Le système à points dope la motivation parce qu'on est plus responsable. Et cela vaut pour tout le monde, qu'on soit lent ou rapide. »

Un bon système pour tous les emplois ? « Si le système à points convient idéalement à certains emplois, il est beaucoup moins réaliste pour d'autres. Pensons, par exemple, à la réceptionniste dans une entreprise. Mais nous travaillons depuis des années de la même façon. Pourquoi ne pas repenser la totalité du système ? Il faut bien entendu vérifier ce qui est possible sur le plan du droit du travail qui, lui aussi, est basé sur les heures de travail. »

Une note de scepticisme

« En fin de compte, la notion de nouveau monde du travail est issue d'une vision écono-

mique du travail, d'une analyse des coûts et profits, pourrait-on dire. Et elle tient bien entendu aussi aux nouvelles possibilités technologiques, explique le professeur en psychologie du travail, Roland Pepermans. Lorsque les employés travaillent en partie à la maison, on peut économiser les espaces de bureau. Les travailleurs peuvent répartir leur temps de travail comme ils veulent et ne sont pas obligés de se rendre sur un lieu de travail déterminé. »

Un système win-win ? Mais pas toujours. « Le nouveau monde du travail a ses bons côtés, admet le Pr Pepermans, mais il appelle quand même quelques remarques. Pour commencer, il faut fortement relativiser la notion de liberté si ardemment propagée. L'employeur décidera toujours quand il faut être là (pour des réunions, par exemple). Je suis professeur et donc, je dois donner mes cours à des heures bien précises. Et qui payera le chauffage et l'électricité quand on travaille à la maison. »

« Donner plus d'autonomie aux gens leur permet de se sentir compétents mais, dans le nouveau monde du travail, il ne faut pas sous-estimer l'importance des contacts sociaux. »

Trois points essentiels

« La disponibilité des travailleurs est un autre point sensible. Si on ne doit plus être présent à certaines heures sur le lieu de travail et qu'on fixe soi-même ses horaires de travail, cela revient à rester disponible tout le temps. J'estime qu'il est important aussi de pouvoir ne pas être disponible. »

Si on organise autrement le travail pour économiser des espaces de travail, les travailleurs n'ont plus d'endroit à eux. Il n'y a alors plus aucune identification possible, ce qui, à mon avis, n'est pas bon.

Nous sommes des êtres sociaux et le temps est le régulateur de nos vies. Je n'ai pas de solution toute faite pour que chacun ait un job qui lui plaise, mais je sais qu'il y a trois choses essentielles. Un : disposer d'une certaine autonomie. Cela ne doit pas nécessairement être énorme, mais le fait de pouvoir décider soi-même de la manière d'exécuter une tâche est motivant. Deux : on travaille mieux quand on peut prouver son savoir-faire. On aime se sentir compétent, toutes catégories d'âge confondues. Trois : il ne faut jamais sous-estimer l'importance des contacts sociaux entre collègues. Ajoutons même un quatrième impératif : communiquer ! Les employeurs doivent s'informer plus des besoins de leurs employés et chercher des solutions avec eux. » ■