

Travailler plus pour gagner plus

Quand le temps manque Une journée passée au Technocentre de Renault Guyancourt suffit pour prendre la mesure de la course de vitesse engagée contre le temps par les salariés. Réduction d'effectifs, flexibilité consécutive à la « *demande clients* » et toute-puissance de « *l'objectif à atteindre* » les inscrivent dans une compétition frénétique. Souvent vécue comme l'occasion d'un challenge personnel, de montrer qu'« *on est bon* », cette atmosphère pousse les ingénieurs, cadres et techniciens à bout de souffle. « *Travailler plus...* » apparaît alors illusoire mais contribue à délégitimer l'idée même de réduction du temps de travail.

Pour gagner moins La proposition conjointe du Medef et de la droite de libérer le contingent légal d'heures supplémentaires en les exonérant de cotisations sociales et en les défiscalisant vise à abaisser le temps de travail tout en diluant le contrat de travail. L'employeur peut déclarer des heures supplémentaires fictives, plutôt qu'augmenter les salaires. Le salarié concerné n'y gagne rien. Mais la diminution des prélèvements obligatoires crée un déficit qui devra être comblé par un alourdissement des charges sur ceux qui ne font pas d'heures supplémentaires, dont le travail alors, renchérit. Certains « *travaillent plus* » mais tous « *gagnent moins* ».

Quelle structure de salaire ? La table ronde organisée par *Options* replace le « *travailler plus* » dans le contexte des conditions de travail et des niveaux de salaires ; elle interroge l'activité revendicative et met en lumière l'urgence à mettre en échec les politiques de mise en concurrence entre salariés, notamment à partir de la structure du salaire.



DIDIER MAILLAC/REA



SOMMAIRE

REPORTAGE À GUYANCOURT

PAGES 17-19

DOCUMENTS

PAGE 20

CÔTÉ FEMMES

PAGE 21

ALLONGER LE TEMPS

PAGES 22-23

TABLE RONDE

PAGES 24-27



Renault Guyancourt

À bout de souffle

« Travailler plus pour gagner plus ? » Agacé, Yann Colette, balaie le propos : « Il ne manquerait plus que ce soit pour gagner moins ! » grince-t-il. Et puis l'ingénieur de recherche a le cœur gros, la tête ailleurs : le 16 février, le 22 janvier et le 20 octobre, trois de ses collègues se sont suicidés ; épuisés, à bout, vidés par la pression du travail d'une charge à la limite du supportable. Yann Colette en est persuadé : avec une semaine à trente-deux heures, ses collègues seraient toujours de ce monde. Une conviction d'expérience. Récemment, lui-même a été sanctionné. Motif : avoir dépassé de cinq mois le délai imparti pour boucler un dossier dont le temps d'étude avait été – largement – sous-estimé. A l'arrivée du nouveau Pdg du groupe, Carlos Ghosn, il est versé sur des activités d'études à court terme pour satisfaire les objec-

tifs de rentabilité du « plan 2009 ». Initialement embauché pour assurer une fonction de veille technologique, il découvre ce que signifie « réduire les coûts » : « Le service support informatique était délocalisé, l'assistance administrative réduite au minimum ; les espaces de bureaux étaient saturés pour diminuer les coûts immobiliers... Alors, travailler plus... »

Chronique du travail comme il va. D'une réalité d'entreprise bien éloignée des formules chocs et des slogans électoraux. D'un quotidien marqué au fer rouge de sous-effectifs chroniques, de charges de travail calculées au plus juste, avec une superbe ignorance de l'aléa, des contraintes du bon ouvrage et de la formation ; des temps de transports et des espaces de travail de moins en moins compatibles avec la concentration néces-

Un environnement high-tech au sein duquel chaque seconde devient l'ennemi à abattre ; où la relation à l'entreprise, à ses objectifs affichés, tend à devenir fusionnelle.

...

Renault Guyancourt À bout de souffle

... saire. Cet univers *borderline*, où chaque seconde devient l'ennemi à abattre, ne relève ni de la fiction, ni d'une rage de dénigrement. Il ressort de l'enquête sur le stress des cadres au travail produite par la Cfe-Cgc ; il est validé par ce qu'avoue volontiers la direction de Renault Guyancourt : chaque année, chaque salarié abandonne en moyenne quarante jours de congés à l'entreprise faute de pouvoir dégager suffisamment de temps pour remplir ses objectifs. Quatre suicides et une tentative avortée plus tard auront finalement poussé les plus hautes instances du groupe mondial à réagir. A désavouer l'hypothèse d'une relation quasi fusionnelle entre l'entreprise et ses cadres ; pour proposer une meilleure évaluation, une meilleure planification, une meilleure répartition des charges de travail. Qui pourrait être contre ? Mais ces propositions risquent d'être des paroles dans le désert. Du moins, tant que la

Face aux drames de Guyancourt, Carlos Ghosn, intronisé comme « cost-killer », a expliqué avec gêne que « l'échec de l'entreprise » ne pouvait être assimilé à celui de tel ou tel salarié.



ANDY RAIN / MAXPPP

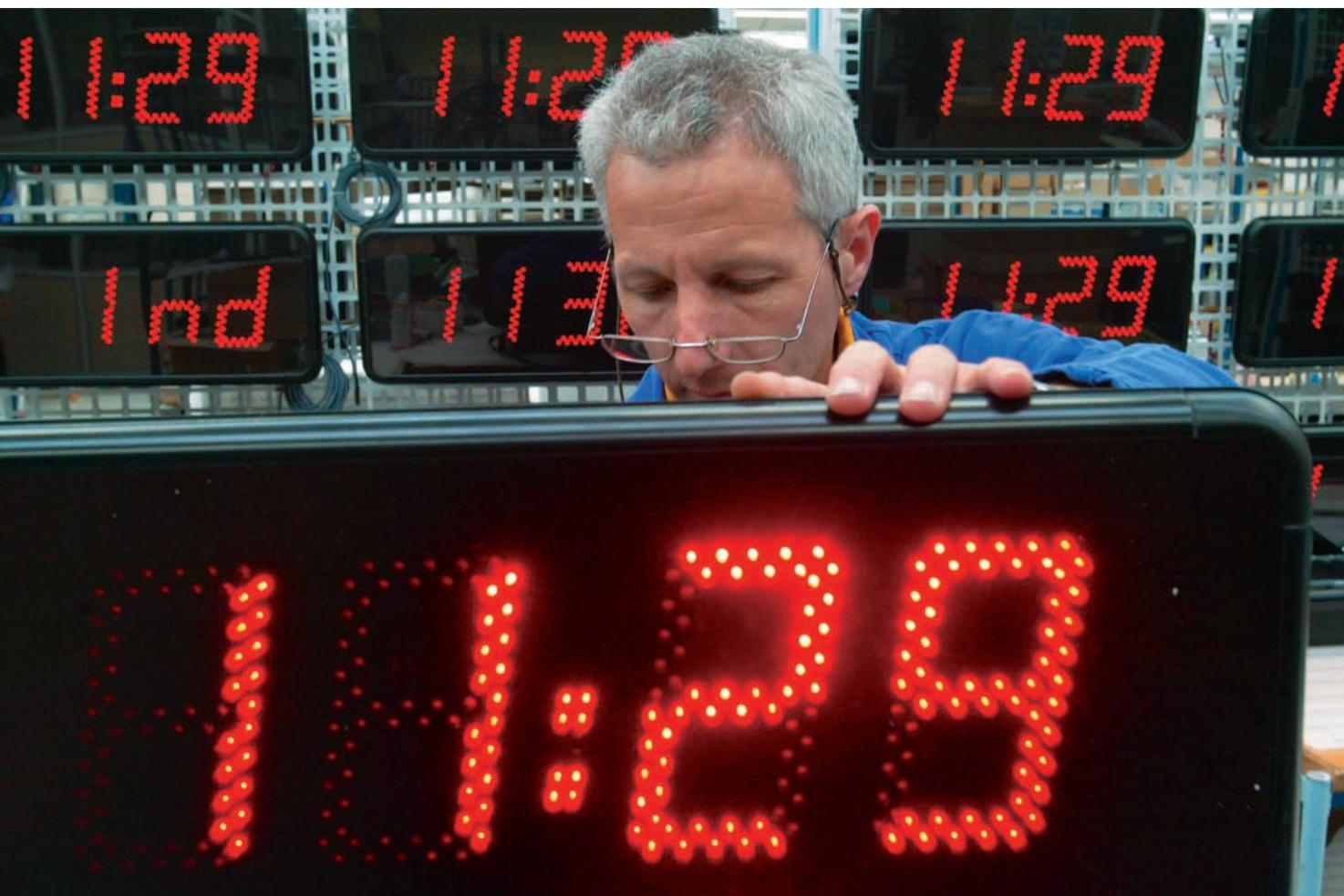
direction maintiendra l'objectif financier d'une augmentation de 6 % de sa marge opérationnelle d'ici à 2009.

Bernard Masson n'est pas décidé à attendre. A cinquante-sept ans, salarié de l'entreprise depuis trente ans, il est élu Cgt au Chsct et très attentif aux problèmes de stress et de santé au travail. Un homme solide ; pourtant... « En juin dernier, j'ai eu mal au dos. Aucun médicament ne me calmait... En fait, j'étais en train de faire une dépres-

sion. » Son médecin le met en repos forcé pendant deux mois ; soulagement. Bernard Masson réalise alors le poids qui pèse sur chacune de ses journées de travail : « Dès mon arrivée, j'ouvrais mon ordinateur pour répondre à mes mails. Il y en avait dix, vingt, trente, quarante, parfois cent, à traiter au plus vite avant d'aller en réunion, de satisfaire les demandes de ma hiérarchie et de me mettre au travail. J'aime mon métier et je voulais le faire au mieux. Seulement, ce n'était pas possible, je saturais, je ne disposais d'aucun moment pour décompresser. Le pire, c'est qu'il a fallu que je craque pour le réaliser. » Encore ne faisait-il aucune heure supplémentaire, question de principe... Depuis sa reprise, Bernard Masson a abandonné une partie de ses charges de travail à ses collègues : « Ça été dur, il m'a fallu de la force. Mais combien osent dire : "non", "stop", "trop c'est trop" ? Tu te fais facilement piéger dans un environnement où tout te pousse à donner sans compter. L'usure et la souffrance au travail ne peuvent pas se réduire au seul temps, assure-t-il. Avant tout, elles trouvent leur source dans les conditions de travail. »

Des conditions qui ont radicalement changé, affirme Dominique Perrot, technicien d'études, lui aussi élu Cgt sur le site : « Abandon de la culture industrielle, chantage aux délocalisations, individualisation de la gestion des carrières, contrats d'objectifs et bureaucratisation des rapports hiérarchiques... Tout cela constitue un nouvel "univers impitoyable", dont chaque élément pousse désormais les personnels à cravacher jusqu'au point de rupture. » Il y a quarante ans, cent dix mille personnes travaillaient à la Régie Renault ; aujourd'hui, elles ne sont plus que quarante-cinq mille et réalisent cinq à six fois plus de véhicules par salarié. Les technologies y sont pour quelque chose, bien sûr, mais les méthodes de management aussi, et avec elles « ces modes d'avancement et de rétribution qui encouragent tout un chacun à concevoir l'autre comme un concurrent et poussent les salariés à se réjouir de la faillite du collègue en espérant en bénéficier », poursuit Dominique Perrot.

Désormais, témoignent les syndicalistes, celui qui veut avancer doit intégrer le fonctionnement entier de l'entreprise et s'investir sans compter dans son travail pour « être à la hauteur ». Le strict contrôle des horaires ne suffit plus : « Sans doute sommes-nous un peu légers sur la définition et l'évaluation des charges de travail, une notion qui, fouillée et maîtrisée, nous aiderait pourtant à avancer », reconnaissent-ils. Reste à savoir comment l'aborder, comment la mesurer en tenant compte de chaque réalité individuelle, personne ne fonctionnant de la même façon, personne ne mettant ses exigences professionnelles au même niveau... Comment passer du prêt-à-porter au



CORSAN OLIVIER / MAXPPP

Faire son métier au mieux devient une gageure dans un contexte professionnel marqué par la saturation, l'absence de temps pour décompresser, les surcharges « gestionnaires ». Il faut parfois craquer pour en prendre la mesure.

sur-mesure ? A l'évidence, l'embauche de salariés supplémentaires, la formation, la fin des forfaits-jours et le paiement des heures supplémentaires apparaissent comme le passage obligé d'une reconquête de meilleures conditions de travail. Reconquête oui. Mais comment y faire adhérer les salariés ?

« Le piège serait de faire comme la direction, estime Pierre Nicolas, chargé de la communication du syndicat du site : partir de nos revendications, sommer les personnels de s'y rallier, quitte à les culpabiliser s'ils ne nous "suivent" pas. Ce serait, au mieux, illusoire. De quel droit pourrions-nous montrer du doigt ceux qui pensent devoir prendre trois heures pour bien préparer leurs exposés, même si nous pensons, nous, que ces trois heures sont trois heures de trop ? » Pierre Nicolas garde en

mémoire le dossier du télétravail dont le syndicat a eu la charge l'automne dernier. La Cgt avait d'abord affirmé son opposition à la proposition de la direction d'ouvrir des négociations sur le sujet. « Nous n'avons pas anticipé l'ampleur de la demande des salariés ; d'abord surpris, nous avons décidé d'écouter ce qu'ils disaient. Nous sommes allés à la négociation et avons pu obtenir des garanties collectives, limiter les risques d'isolement accru des ingénieurs et des cadres... Faisons de même sur le dossier du temps de travail ; reprenons les problèmes tels qu'ils se posent, discutons-en avec les salariés. Parler, échanger sur les charges de travail, sur ce qu'elles signifient, c'est la seule façon d'avancer collectivement vers des propositions qui "collent" aux collègues, permettent de travailler dans de bonnes conditions et d'échapper à la seule logique de concurrence. Faisons confiance à nos collègues, ils sont porteurs d'idées, d'alternatives. »

Yann Colette lui-même en témoigne. Nouveau syndiqué, attaché à l'idée de travailler et vivre mieux, il assume sa préférence pour le télétravail : « Un télétravail remodelé, organisé dans des centres proches des habitations où, avec d'autres salariés de Renault ou d'ailleurs, ingénieurs et cadres, nous pourrions nous retrouver et mutualiser nos apports. » Au leitmotiv « travailler plus », les salariés du Technocentre rétorquent par la simple réalité de leur humanité et donc de leurs limites, qui rendent le « plus » mortifère. Ils lui opposent la fierté de leur travail, de leur qualification, leur volonté de travailler surtout... autrement. ◀

Martine HASSOUN

PARLER, ÉCHANGER SUR LES CHARGES DE TRAVAIL, SUR CE QU'ELLES SIGNIFIENT, C'EST LA SEULE FAÇON D'AVANCER COLLECTIVEMENT VERS DES PROPOSITIONS QUI "COLLENT" AUX COLLÈGUES, PERMETTENT DE TRAVAILLER DANS DE BONNES CONDITIONS ET D'ÉCHAPPER À LA SEULE LOGIQUE DE CONCURRENCE.

biblio

**LA VIE, LA SANTÉ,
L'AMOUR SONT
PRÉCAIRES.
POURQUOI LE TRAVAIL
NE LE SERAIT-IL PAS ?**

GÉRARD FILOCHE,
JEAN-CLAUDE GAWSEWITCH
ÉDITEUR, 2006,
18,90 EUROS.

Faut-il brûler le Code du travail ? Les réflexions d'un inspecteur du travail. En dépit du retrait du Cpe, le danger d'une disparition du Code du travail est toujours présent.

**FAUT-IL BRÛLER
LE MODÈLE SOCIAL
FRANÇAIS ?**

DOMINIQUE MÉDA,
ALAIN LEFEBVRE,
SEUIL, 2006,
9 EUROS.

Repenser la place du travail dans notre société.

web

Emergences :
Expertises avec
les institutions
représentatives
du personnel.
< www.emergences.fr >

Anact (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) :
Actualités quotidiennes.
< www.anact.fr >

Irdes (Institut de recherche et de documentation en économie de la santé) :
Pénibilité au travail et santé des seniors en Europe, mars 2007.
< www.irdes.fr/Publications/Qes/Qes120.pdf >

FEMMES EN EUROPE

Elles subissent le temps partiel dans toute l'UE

En 2004, 10,4 % des personnes de 15 à 64 ans avaient un emploi à temps partiel en France (10,9 % dans l'Union européenne). Le temps partiel concerne 17,2 % des femmes contre 3,5 % des hommes. On constate néanmoins de grands écarts entre les pays : le temps partiel féminin va de 2 % en Slovaquie (0,8 % pour la population masculine) à 49,1 % aux Pays-Bas.

Une étude d'Eurostat, « Conciliation de la vie professionnelle et familiale dans l'UE 25 en 2003 », montre que les femmes ayant des enfants ont des taux d'emploi plus bas et des temps partiels plus élevés. Cette situation creuse les inégalités entre hommes et femmes : dans tous les Etats membres, les taux d'emploi total étaient même plus élevés chez les hommes avec enfants que chez les

hommes sans enfants. Pour les femmes, en revanche, des disparités existent selon les pays : de plus forts taux d'emploi pour les mères en Slovaquie, au Danemark, en Lituanie et au Portugal, et des temps partiels plus élevés pour les mères aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Allemagne, la France se situant dans la moyenne européenne. Mais, en dépit des déclarations d'intentions, en 2004, la durée de travail hebdomadaire dans l'UE est de 40,3 heures en moyenne pour les personnes travaillant à temps plein et de 19,9 heures pour celles travaillant à temps partiel. Et la loi sur les 35 heures ne change rien : en France, la moyenne du temps de travail hebdomadaire (heures supplémentaires comprises) est de 38,9 heures.

ENCADREMENT

Le sentiment d'une charge de travail en augmentation

Le baromètre stress Cfe-Cgc (février 2007) montre que 83 % des cadres interrogés ont le sentiment de devoir travailler plus vite qu'il y a quelques années, ce chiffre restant dans une fourchette comprise entre 79 % et 88 % depuis 2003. Autre question posée par ce sondage : « Avez-vous le sentiment que, par rapport à il y a quelques années, la charge de travail dans votre entreprise pour des cadres comme vous est aujourd'hui » beaucoup plus lourde (39 %) ou un peu plus lourde (37 %) ? A ce total de 76 %, s'ajoutent 22 % de cadres qui ne constatent pas d'amélioration de leurs conditions de travail (chiffre en légère augmentation).

Ils sont encore 70 % à estimer que leurs efforts ne

sont pas récompensés à leur juste valeur, 49 % à penser que leurs perspectives de carrière sont « plutôt mauvaises » ou « très mauvaises » et 82 % que le stress n'est pas pris en compte par leur entreprise.

Enfin, ce baromètre montre que 62 % des cadres estiment que le temps dont ils disposent pour accomplir leur travail est insuffisant (53 %) ou tout à fait insuffisant (9 %), alors qu'ils n'étaient que 49 % à partager cette impression en mars 2004. Est-ce à dire qu'ils jugent la durée du temps de travail trop limitée ou, plus vraisemblablement, qu'ils souhaiteraient que leur masse de travail soit réduite par l'embauche de cadres supplémentaires ?

REPOS

61 % des cadres : « Touche pas à ma Rtt ! »

L'enquête « Réalités cadres » (mars 2007) montre que la priorité des cadres dans leur travail est l'ambiance (42 %). Les autres motivations sont la rémunération (31 % seulement), les relations avec le personnel que les sondés encadrent (30 %) et les perspectives de carrière (25 %). Les cadres sont donc plus sensibles au qualitatif, c'est-à-dire aux conditions de travail. Preuve supplémentaire qui casse une idée reçue : 61 % des cadres déclarent vouloir conserver leur Rtt plutôt que de la voir convertie en rémunération supplémentaire. Ils ne souhaitent pas « travailler plus pour gagner plus », ou ne croient pas à cette alternative.

Stéphane Rozès, directeur du département Opinion de Csa, souligne qu'il y voit « un élément

révélateur des conditions de travail. Au quotidien, les difficultés sont ressenties, puisque les cadres sont en recherche de temps libre. Ce sont les femmes et les cadres qui encadrent des équipes relativement réduites qui mettent en avant l'importance des Rtt. En revanche, les jeunes ou ceux qui encadrent de grosses équipes se déclarent prêts à prendre moins de Rtt ».

Dernier élément qui pourrait montrer une dégradation des conditions de travail et confirmer la recherche de temps de décompression hors entreprise : s'ils sont une majorité de cadres à estimer qu'il existe toujours des alternatives aux solutions préconisées par leur hiérarchie, 66 % d'entre eux admettent qu'ils ont déjà agi contre leurs valeurs.



point de vue RACHEL SILVERA

MAÎTRE DE CONFÉRENCES À PARIS-X,
MEMBRE DU COLLECTIF CGT
FEMMES-MIXITÉ

Propos recueillis par CLAIRE PADYCH

Les salariées n'ont pas vocation à être précaires

Décortiqué à l'aune des réalités quotidiennes des conditions de travail et de vie des femmes, le slogan « travailler plus pour gagner plus » sonne essentiellement masculin. Et creuse de façon aiguë l'inégalité persistante entre hommes et femmes. Démonstration.

Une telle proposition nie à l'évidence l'égalité entre femmes et hommes. Elle s'adresse surtout aux hommes disponibles, ce qui sous-tend l'idée d'un modèle familialiste, avec un « chef » prêt à faire des heures supplémentaires et qui peut se dégager du temps, puisque « monsieur Gagne-Pain » a une conjointe qui assume toutes les contraintes familiales.

Surtout, elle entre en contradiction manifeste avec le mouvement de l'intégration des femmes au travail. Partout on exalte la réussite de ces femmes, érigées en modèles, qui parviennent à une certaine harmonie grâce à une prétendue « conciliation » entre vie professionnelle et vie privée. Mais cet équilibre dépend essentiellement du vecteur temps.

Aujourd'hui, huit femmes sur dix sont sur le marché du travail, et le taux de fécondité est de deux enfants par femme en France. Si l'on s'interroge sur cette conciliation recherchée, la réponse de l'Ined est sans appel⁽¹⁾ : l'année suivant une naissance, les changements sont très différents entre hommes et femmes : « 39% des femmes qui travaillent déclarent que leur activité a été modifiée par la naissance, qu'il s'agisse d'un changement de statut, d'horaires, d'intensité du travail ou d'un retrait du marché du travail. Ce n'est le cas que de 6% des pères. » En rajoutant des heures de travail, l'harmonie si difficilement atteinte est invariablement rompue.

Que faire alors ? Rajouter du temps de travail aux hommes et inciter les femmes à réduire le leur ? Ce choix imposé n'est, bien entendu, pas une solution acceptable sur le plan de l'égalité et des avancées sociales. Surtout, c'est déjà la condition d'une autre catégorie de la population, particulièrement mal lotie : les femmes qui subissent des temps partiels et des horaires atypiques.

Cette population est extrêmement importante : commerce, nettoyage, distribution, aide à la personne sont autant de métiers au temps de travail morcelé : deux heures ici, trois heures là-bas. Ces

emplois ne sont rémunérés que pour les heures effectuées, car l'amplitude horaire réelle n'est pas prise en compte. En effet, si ces femmes doivent travailler tôt et tard, passer davantage de temps dans les transports que sur leurs lieux effectifs d'activité, elles ne perçoivent au final qu'un salaire modeste : pour 80 % d'entre elles, il est compris dans une fourchette de 500 à 800 euros net par mois, soit un demi-Smic. Individuellement à la limite de la pauvreté, ces femmes ont également un impérieux besoin de travailler lorsqu'elles ne vivent pas seules. Leur salaire, loin d'être d'appoint, est indispensable et devient vital pour 60 % d'entre elles qui élèvent seules leurs familles ou qui vivent avec un conjoint au chômage – ou ayant une rémunération similaire.

Pour ces salariées, l'objectif est d'allonger les heures de travail et de limiter les déplacements. Deux conditions *sine qua non* pour leur permettre de sortir de la précarité et qui nécessitent, naturellement, une meilleure prise en compte du tarif des heures complémentaires.

Une alternative intéressante : l'action des femmes cadres de Rennes

Dernière conséquence du « travailler plus pour gagner plus » : masquer la réalité du travail. Un groupe de femmes cadres issues du personnel communal de Rennes en a fait la preuve. Elles arrivaient tôt le matin (horaire scolaire), grignotaient le midi et partaient vers 18 h-18 h 30. Dans le même temps, nombre de leurs homologues masculins arrivaient tard le matin ou de manière irrégulière, prenaient une à deux heures pour déjeuner et restaient le soir. Résultat : lorsque les élus arrivaient, ils les rencontraient. Sans surprise, ils étaient donc considérés comme plus assidus que les femmes. Ces dernières ont donc montré que le temps n'est pas la bonne référence mais que c'est la mission qui compte. A Rennes, une autre évolution a également eu lieu : les femmes qui travaillent dans l'entretien à temps partiel ont eu un allongement de leur temps de travail, avec des horaires plus supportables dans la journée et une rémunération allant de pair. Grâce à ces horaires moins fractionnés, une meilleure productivité a été constatée.

Finalement, plutôt que de s'en tenir à des contre-vérités, il serait utile, à l'instar de ce groupe de cadres, de déconstruire notre idée du temps de travail et de balayer, une bonne fois pour toutes, ce modèle viril du temps qui repose exclusivement sur la disponibilité et la présence formelle sur le lieu de travail. La remise en cause de ce « présentisme » est une intéressante piste de réflexion qui pourrait être une réponse à toutes les dérives imaginables sur le temps passé au travail. ◀

(1) Ariane Pailhé, Anne Solaz, « Vie professionnelle et naissance : la charge de la conciliation repose essentiellement sur les femmes » (*Population et Société*, septembre 2006, numéro 426). L'article indique encore que « la fréquence des changements augmente par ailleurs au fil des naissances : trois mères sur dix connaissent une modification de leur activité professionnelle lors d'une première naissance, plus de cinq sur dix à la troisième. Pour les hommes, au contraire, le rang de naissance a peu d'impact sur la situation professionnelle ».

Depuis le passage aux trente-cinq heures hebdomadaires, le Medef et, avec lui, la droite en désir de « rupture », s'attachent à délégitimer l'idée même de réduction du temps de travail. Les uns invoquent la concurrence internationale, les autres vilipendent les « illusions » nées de la « paresse » et promettent de « remettre la France au travail »... Au-delà de ces postures martiales et moralisatrices, l'objectif est prosaïque – abaisser les coûts – et à long terme : diluer le contrat de travail.

Allonger le temps, étriquer

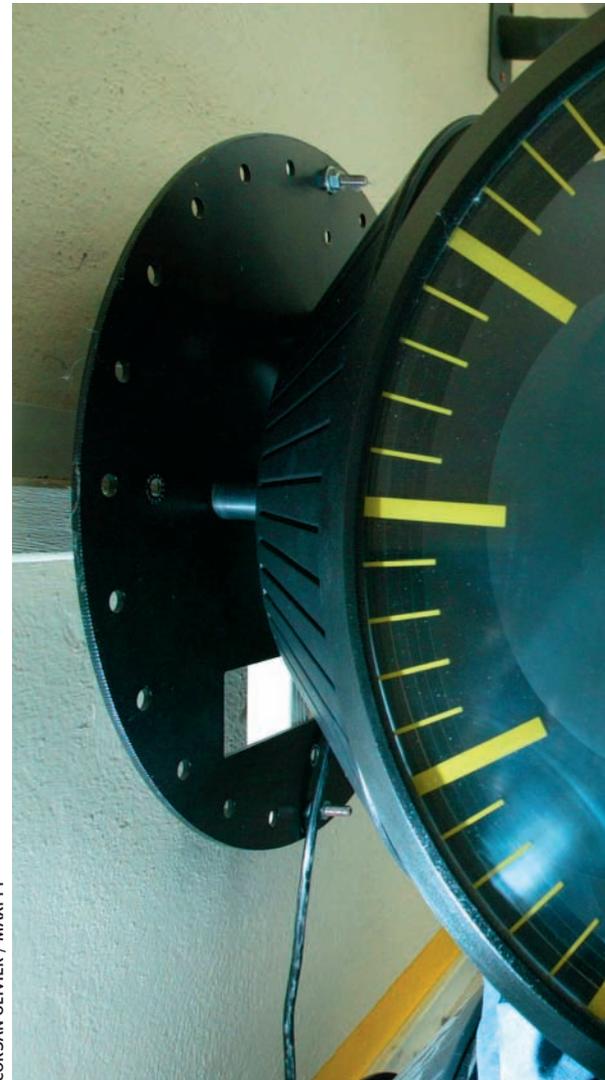
L'offensive est d'envergure, sans délicatesse excessive et revêt de multiples visages. A l'entreprise Visteon, comme antérieurement chez Bosch, Seb, Doux, c'est le chantage, tel que l'expose la direction dans un courrier à chaque salarié : « *La compétition entre équipementiers et pays de l'Est nous oblige à nous dépasser et à adapter l'accord des trente-cinq heures*, écrit le directeur du site. *Le rachat de 10,5 jours de Rtt est impératif.* » Mais un rachat à prix très réduit : la moitié de la valeur réelle d'une journée de travail. Pas dupes, les salariés ont, pour une bonne part, cédé faute de distinguer des alternatives.

Dans la fonction publique, l'offensive hante la Lolf, laquelle, sous couvert de rationalisation et de modernisation, vise essentiellement à abaisser le coût attaché à chaque activité, chaque service. Dans l'Education nationale, elle a pris la forme d'un décret dit Robien, décret qui allonge le temps de travail de certains enseignants, instaure une possible bivalence – l'enseignement de deux matières – et pousse à des nominations sur plusieurs établissements.

Politiquement parlant, elle emprunte les traits crispés d'un Sarkozy « père la morale », saluant « *la France qui se lève tôt* » et ceux « *qui travaillent dur, ceux qui perpétuent une culture du courage, de la solidarité et de l'honneur* », opposés aux fraudeurs et autres paresseux. Dans ce florilège, le sort de la Rtt est vite réglé : « *Quel est le problème avec les trente-cinq heures ? C'est que ça doit être un minimum, pas un maximum* ⁽¹⁾ ! »

La « valeur travail » est une chose, la « valeur du travail » en est une autre !

Pris en tenaille entre chantage et culpabilisation, les salariés accusent le coup. Certes, ils restent attachés à la Rtt. Un sondage LH2 atteste ainsi que 53 % des Français veulent avoir « *leur durée de travail actuelle garantie par la loi* » ⁽²⁾ ; et seuls 45 % déclarent souhaiter « *pouvoir travailler plus pour gagner plus* », encore que l'idée progresse puisqu'ils n'étaient que 34 % en septembre. Mais, précise le directeur des études politiques de LH2, cette hausse de onze points est surtout sensible chez les sympathisants Ump. Certes, ils résistent : les enseignants ont ainsi tellement manifesté contre le décret Robien qu'aucun homme politique n'ose aujourd'hui s'en réclamer. Et résistent d'autant plus qu'ils sont fatigués : l'explosion des maladies musculo-squelettiques d'un côté et de



CORSAN OLIVIER / MAXPPP

celles liées au stress de l'autre témoigne de la banalisation des situations d'usure. Alors « *travailler plus* »...

Mais la contre-offensive n'est pas encore là. D'autant que « *gagner plus* »... Le mot d'ordre trouve un écho, notamment chez les salariés les moins bien payés. L'idée portée par Nicolas Sarkozy – qui rejoint le « *besoin d'air* » de Laurence Parisot ⁽³⁾ – de « *libérer* » le contingent légal d'heures supplémentaires en les exonérant de cotisations sociales et en les défiscalisant a bien un avantage : le salarié touche du *cash*. Mais les inconvénients sont légion : l'employeur a tout intérêt à déclarer des heures supplémentaires fictives plutôt qu'à augmenter les salaires ; autant de perdu pour les impôts, sans que rien soit gagné pour le salarié. Ces heures supplémentaires font obstacle à la création d'emploi. La diminution des prélèvements obligatoires crée un déficit qu'il faut bien combler. Ce qui, le plus souvent, se traduit par un

le contrat de travail...



alourdissement des charges sur ceux qui ne font pas d'heures supplémentaires, dont le travail, alors, renchérit. Outre qu'il déshabille Pierre sans pour autant habiller Paul, le système encourage tendanciellement le travail non qualifié... Dans le même temps que la multiplication des heures supplémentaires précarise la santé des salariés, la protection sociale voit diminuer ses ressources. Enfin, mais surtout, le système attache littéralement le pouvoir d'achat au bon vouloir de l'employeur, seul à décider du contingent d'heures supplémentaires et de ceux qui y ont droit. Aujourd'hui, trois plaintes sur quatre déposées à l'Inspection du travail concernent des heures supplémentaires non payées...

Les cadres, quant à eux, continuent de mettre en avant leur difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle, du fait de surcharges, de réunions tardives, d'objectifs en plus, voire en trop. De fait, en distinguant les cadres « *intégrés* » – à des

Ce passage d'une obligation de moyens prévue par le contrat de travail à une obligation de résultats constitue une modification de fond du contrat de travail.

(1) Agence Reuters, 30/03/07.

(2) « Le Figaro » du 02/03/07.

(3) « Besoin d'air », Medef, sous la direction de Laurence Parisot, Seuil, 15 euros.

(4) Responsable Ugict pour le pôle Cadres.

équipes – de ceux qui ont une activité plus « *autonome* », le forfait-jour devait théoriquement faire bénéficier de la Rtt les cadres dits « *autonomes* » (par la définition d'un nombre de jours dus à l'employeur par le salarié). Mais ce forfait-jour, sans référence horaire – contrairement à ce que demandait l'Ugict-Cgt – a, de fait, substitué à la mesure du temps de travail (socle essentiel du contrat de travail) l'obligation de satisfaire à des objectifs assignés et sans cesse croissants. Car le mode en forfait-jour oblige, sans recours juridique possible, à devoir tenir des objectifs en hausse, ne serait-ce que pour éviter de passer pour un « *mauvais* », incapable d'assurer la qualité requise dans les délais impartis.

Il faut sans doute lier davantage les « segments » revendicatifs

Ce passage d'une obligation de moyens prévue par le contrat de travail à une obligation de résultats constitue une modification de fond du contrat de travail. Elle autorise toutes les dérives en matière de précarisation, de rémunération aux objectifs, de reconnaissance de la qualification et pèse par extension sur les conditions de travail, la sécurité, la responsabilité... Pour Michel Séguy⁽⁴⁾,

résister à cette offensive nécessite d'en saisir la portée réelle : « *En s'attaquant à un de ses piliers, le patronat vise de fait tout l'édifice du contrat de travail ; chaque réduction d'un de ces piliers amenant, voire "justifiant" presque la réduction des autres, à l'image des pieds du tabouret.* » D'où l'urgence d'une reformulation revendicative mise en débat par le pôle cadres de l'Ugict : « *Jusqu'à présent, nous avons eu spontanément tendance à "segmenter" nos revendications en questions de temps, questions de salaire, questions de qualifications. Il nous faut sans doute davantage lier ces "segments revendicatifs" en parlant plus souvent d'un contrat de travail liant par une relation simple le temps, le salaire et la qualification. Ce faisant, nous parlerions à tous – le forfait-jour s'applique aujourd'hui à la maîtrise dans les entreprises de moins de vingt salariés – et serions en phase avec la proposition de la Cgt d'un nouveau statut du travail salarié.* »

Louis SALLAY

PARTICIPANTS

PHILIPPE ASKENAZY

ÉCONOMISTE, CHERCHEUR AU CNRS, AUTEUR DE "LES DÉSDORDRES DU TRAVAIL, ENQUÊTE SUR LE NOUVEAU PRODUCTIVISME", LA RÉPUBLIQUE DES IDÉES, SEUIL, 10,50 EUROS.

DANIEL GOUDARD

CONSULTANT GROUPE ALPHA

GILLES LE PODER

MEMBRE DE LA COMMISSION EXÉCUTIVE DE L'UGICT-CGT.

FRANCIS VELAIN

SECRÉTAIRE DE L'UFICT-CGT MÉTALLURGIE.

PIERRE TARTAKOWSKY

"OPTIONS"

Table ronde : à la (re)conquête

La question du temps de travail est-elle centrale ? Peut-on l'aborder indépendamment d'autres dimensions telles que l'emploi, le salaire, les conditions de travail, la qualité de services qu'offre l'environnement ? Et comment, face à ce qui apparaît comme une idéologie de mise en concurrence, refonder de nouvelles solidarités entre les salariés ?

Options : Le thème « Travailler plus pour gagner plus », lancé tôt dans la campagne présidentielle, connaît un impact réel ; jusqu'à quel point, chez qui et pourquoi ?

Philippe Askenazy : Au sein des entreprises de services, le commerce par exemple, il faut distinguer la situation des cadres qui sont très largement au-dessus des 1 000 heures, plutôt au-delà de 2 000-2 300 heures par an de travail effectif, et qui veulent « souffler », de celle des caissières qui, elles, vont effectivement demander à travailler plus pour gagner plus afin d'atteindre le temps plein. Dans d'autres secteurs, notamment la banque, où il y a une plus forte proportion de temps plein, où il y a eu un certain reflux des heures supplémentaires en partie lié aux trente-cinq heures, l'idée que l'on gagne davantage via les heures supplémentaires est une idée qui attire. De fait, on insiste trop sur le « travailler plus pour gagner plus » et pas assez sur la question du pouvoir d'achat, du niveau des salaires et du niveau des prix en France. Tous ces aspects sont indéfectiblement liés.

Daniel Goudard : Ce « travailler plus pour gagner plus » me paraît être une imposture intellectuelle. Il exprime la contestation des trente-cinq heures par une partie des employeurs et des politiques en détournant une véritable question : celle du travail, de sa quantité et de sa rémunération. Il existe une attente en matière de « travailler plus pour gagner plus ». Elle a été chiffrée, notamment dans l'« Enquête emploi 2004 ». Elle se trouve en premier chez les salariés qui travaillent à temps partiel, soit quatre millions de salariés, dont 30 % se déclarent en sous-emploi et voudraient travailler plus, à temps complet, pour gagner plus. Cette demande concerne des niveaux de rémunération très faibles du fait déjà de la rémunération de base, à peu près le Smic, et du temps partiel. On les trouve, par exemple, dans les secteurs de la santé privée, de l'action sociale, des services aux entreprises (le gardiennage et le nettoyage) et du commerce, où le temps partiel subi est élevé et où les demandes sont fortes en matière de rémunération. Dix pour cent des salariés à temps complet

souhaiteraient également travailler plus pour gagner plus. Dans la plupart des cas, la demande est liée à la faiblesse des rémunérations, et le facteur limitant n'est pas la réglementation mais le volume et l'organisation du travail. Ajoutons qu'il existe environ huit cent mille personnes qui souhaiteraient travailler moins. Celles-là travaillent beaucoup, et beaucoup sont « indépendantes ». Il s'agit en fait souvent de faux indépendants dans la mesure où ils sont, la plupart du temps, dans une relation de subordination avec un donneur d'ordres.

Gilles Le Poder : Dans la fonction publique, la mise en place de la Rtt s'est traduite globalement par une absence de recrutement équivalent et par une intensification du travail. Les cadres n'ont donc bénéficié d'aucune réduction du temps de travail, si ce n'est, comme dans le privé, par l'adoption du forfait-jour. S'ils considèrent qu'ils doivent passer du temps au travail pour accomplir leurs missions, ils restent très fortement attachés à bénéficier des jours de Rtt ou du compte épargne-temps. Le slogan « travailler plus pour gagner plus » n'a donc pas grande signification dans leur quotidien. Ils sont en revanche plus préoccupés par des questions portant sur les niveaux de qualification, de responsabilité qu'on leur demande. Et sur les niveaux de salaire correspondants... En revanche, parmi les bas salaires, nombreux sont celles et ceux qui souhaitent un emploi à temps complet pour voir augmenter leur pouvoir d'achat. Car, au nom de la compétitivité et de la mission des dépenses publiques, les augmentations de salaire sont nettement inférieures à celles du privé aujourd'hui. La préoccupation majeure est donc plutôt « le travail mieux payé, oui » ; ce n'est pas tout à fait le même débat.

Francis Velain : Dans le privé, la notion de travailler plus pour gagner plus ne trouve pas d'écho, car les ingénieurs et les cadres travaillent au-delà de l'horaire légal. Les ingénieurs et les cadres sont attachés aux jours de congés supplémentaires de Rtt parce qu'ils ressentent quotidiennement l'allongement de leur temps de travail et l'augmentation de leurs charges. Mais cela laisse entière la question de la résis-

DANS LA PLUPART DES CAS, LA DEMANDE EST LIÉE À LA FAIBLESSE DES RÉMUNÉRATIONS, ET LE FACTEUR LIMITANT N'EST PAS LA RÉGLEMENTATION MAIS LE VOLUME ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL.

du temps (en)volé



CLAUDE CANDILLE

LA QUESTION DE L'INVESTISSEMENT TEMPS TOUCHE LÀ À L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE, AU PLUS INTIME DE L'IMAGE QUE LE CADRE SE FAIT DE LUI-MÊME.

tance à cette augmentation globale. On a du mal à comprendre pourquoi des salariés qui ont des droits ne prennent pas appui sur ces acquis juridiques et législatifs pour oser dire : « *Stop, ma charge de travail est trop importante, j'ai fait mes heures, je m'en vais.* » Tout se passe comme si l'on était face à des gens qui ne maîtrisent plus du tout leur vie, jusqu'à parfois en être réduits à des actes extrêmes comme la succession de suicides chez Renault. Cela résulte d'un environnement très complexe. Le patronat se bat pour que les salariés ne comptent plus leur temps de travail. A l'Uimm, par exemple, on considère qu'un ingénieur à trente-cinq heures, cela n'existe pas. Nous disons, nous, qu'être ingénieur, c'est une qualification, pas le fait d'accepter telle ou telle condition de temps de travail. Mais la question de l'investissement temps touche là à l'identité professionnelle, au plus intime de l'image que le cadre se fait de lui-même. Nous avons donc des ingénieurs qui n'imaginent même pas comptabiliser leur temps de travail. L'une des façons de poser le problème passe par un retour sur les enjeux de maîtrise : maîtrise de son temps de travail, de sa vie. Mais, pour l'instant, on en reste à l'alternative « *pointage ou pas pointage* ». Or regagner la maîtrise du temps de travail dans nos

catégories ne passe pas forcément par des aspects législatifs frontaux. Il nous faut davantage travailler le rapport de subordination à l'employeur. Par quel mécanisme et par quels moyens peut-on parvenir à faire que, dans ce rapport, les salariés se sentent légitimes à résister, libres de se défendre ? La réponse passe sans doute par un « détour » sur la structure du salaire, actuellement facteur de concurrence entre salariés eux-mêmes.

Options : L'exaltation de la « *valeur travail* », qui n'a rien à voir avec la valeur du travail et qui accompagne le thème du « *travailler plus* », renvoie-t-elle à une stratégie de compétitivité cohérente ou de création d'emplois ?

Francis Velain : Travailler à faire émerger le collectif, comme le propose Philippe Askenazy, passe par proposer aux salariés de maîtriser leur temps, leur temps professionnel mais aussi familial. C'est aussi revenir sur la question salariale. Aujourd'hui, le salaire, la carrière sont fondés sur l'acceptation des règles du jeu patronal, des objectifs, des entretiens individuels, enfin tous les mécanismes de management très insidieux où l'individu se retrouve en tête

“TRAVAILLER PLUS POUR GAGNER PLUS”

Table ronde : à la (re)conquête du temps (en)volé



CLAUDE CANDILLE

François Velain
et Gilles Le Poder

CE NE SONT PAS
TOUTES CES
RÉFORMES QUI
VONT PERMETTRE
UNE VÉRITABLE
ÉLASTICITÉ,
UNE SITUATION
OÙ LES
ENTREPRISES
VONT, MÊME SI
CELA LEUR
COÛTE MOINS
CHER,
AUGMENTER
SENSIBLEMENT
LE TEMPS DE
TRAVAIL.

... à tête avec son employeur, par personne interposée, et où il ne peut pas dire non au risque de se mettre hors jeu. Avec un salaire fondé sur des rapports plus égalitaires, on serait peut-être dans une autre situation : si vous assurez aux salariés des garanties de salaire, des garanties de carrière, en refondant le salaire sur la reconnaissance des salariés, vous mettez les salariés en état de mieux résister et de mieux faire valoir leurs droits sur quantité de sujets, bien au-delà du seul temps de travail. Là se joue le véritable défi du syndicalisme ; ce n'est pas seulement partager les richesses, mais aussi l'intelligence de la décision. Dans un univers mondialisé, affirmer que l'on veut maîtriser son avenir, en commun avec les autres, c'est profondément modifier la donne.

Gilles Le Poder : Dans la fonction publique, la politique générale de suppressions d'emplois associée à l'absence de créations d'emplois lors des trente-cinq heures crée un cadre qui surdétermine le travail. L'administration et l'Etat s'adaptent à ces contraintes, sans qu'il soit besoin de revenir sur les trente-cinq heures. Mais comme les salariés ne peuvent pas travailler plus dans le temps qui leur est imparti, cela a des conséquences sur l'exécution et la qualité des missions. Pour aller toujours plus vite, on met en œuvre des « mesures de simplification », qui peuvent apparaître comme des éléments permettant de travailler plus en perdant moins de temps, mais qui apportent aussi leur lot de contradictions, d'erreurs, de manque d'approfondis-

sement d'un certain nombre de missions, voire l'abandon de certaines, jugées non prioritaires.

Philippe Askenazy : L'obstacle essentiel du « travailler plus pour gagner plus » est qu'il faut que les entreprises disposent de ces heures supplémentaires. Quand il y a un volant d'heures qui est disponible dans une économie, eh bien les entreprises sont capables d'offrir des heures supplémentaires. Actuellement, même avec toutes les réformes que l'on veut, ce n'est pas cela qui va permettre une véritable élasticité, c'est-à-dire une situation où les entreprises vont, même si cela leur coûte moins cher, augmenter sensiblement le temps de travail. A preuve : les trente-cinq heures sont déjà en partie tuées par la réforme Fillon, et l'on n'a pas enregistré de mouvement global des entreprises vers une remontée du temps de travail. Mais il existe aussi une toile de fond culturelle propre à la France, où l'on cultive la valeur du « travailler dur ». C'est très frappant de voir que, en France, partir tard le soir est très « valorisé », alors qu'à l'étranger c'est le signe d'une mauvaise organisation, peu performante, et d'une implication familiale défaillante.

Daniel Goudard : Tout d'abord, a-t-on vraiment une question de volume de travail par personne en France ? Les entreprises sont-elles confrontées à un déficit de temps de travail français ? Ce n'est absolument pas évident. Quand on regarde, au plan européen, le temps de travail moyen par personnel en emploi, on se rend compte que l'on n'est pas vraiment si décalés par rapport à la moyenne des pays qui nous entourent : au-dessus des Danois, des Allemands et des Hollandais, à peu près au même niveau que les Britanniques et nettement en dessous des Espagnols et des Italiens. On a, en France, des salariés à temps complet qui travaillent en moyenne moins que dans les autres pays européens et beaucoup moins de gens à temps partiel que dans des pays comme les Pays-Bas, le Danemark ou la Grande-Bretagne et qui, de plus, travaillent en moyenne plus en France. Ce sont donc des constructions sociales différentes, le produit d'histoires différentes en la matière. Bref, on n'a pas une question quantitative de durée de travail, mais des modalités différentes. Quant à l'emploi... La variable du temps de travail n'est pas à elle seule le facteur déterminant que l'on voudrait nous faire croire. Le problème réside davantage dans la cohérence des mesures et des politiques mises en œuvre que dans la mise en exergue d'une mesure particulière ou d'un problème particulier. On voit ainsi des pays comme le Danemark et l'Angleterre qui se sont dotés de cohérences différentes et qui obtiennent un certain résultat en matière de taux de chômage. L'efficacité en matière d'emploi renvoie aussi à d'autres éléments tels que la réactivité dans la compétition internationale, les politiques industrielles, la (re)structuration du tissu industriel avec, peut-être, des amorces de solutions dans les pôles de compétitivité tels qu'ils essayent de se monter avec beaucoup de difficultés.



Daniel Goudard
et Philippe Askenazy

IL FAUT SANS
DOUTE INTÉGRER
AU TEMPS DE
TRAVAIL LA
DIMENSION DE
L'ORGANISATION
DU TRAVAIL, LA
VOLONTÉ DES
CADRES DE
CONSERVER
L'ENSEMBLE
DE LEURS
PRÉROGATIVES,
LE MANQUE DE
DÉLÉGATION,
RÉFLÉCHIR
À COMMENT
TRAVAILLER
AUSSI BIEN
SANS TRAVAILLER
AUTANT.

Options: Le syndicalisme éprouve de grandes difficultés à être audible sur les questions de management mais aussi de qualifications et de salaires; ne s'enracinent-elles pas dans un manque d'intervention sur l'amont de ces problèmes, au niveau des décisions stratégiques?

Daniel Goudard: Une des difficultés pour la bataille syndicale, c'est qu'un certain nombre de modes de gestion des employeurs correspondent à une demande, notamment au niveau des cadres. La culture des résultats et des objectifs, pour un certain nombre d'entre eux, c'est valorisant. Le cadre, et même le cadre syndicaliste, est pris un peu en tenaille entre les objectifs professionnels, personnels, individuels et la conscience que, au niveau collectif, ce que l'on est en train de lui demander n'est peut-être pas la meilleure des choses. Mais rien n'est figé; on parlait de pointeuses, tout à l'heure: on a connu des conflits d'ingénieurs qui en réclamaient. Tout est donc possible. Reste qu'il est bien difficile de « *penser l'amont autrement* ». De ce point de vue, les syndicats utilisent beaucoup trop peu les possibilités d'expertise dans une perspective plus offensive. En tant qu'experts, nous restons trop peu sollicités sur le plan des propositions, des perspectives, des alternatives, du faire autrement. On l'est davantage quand le problème surgit, quand l'employeur met en place un projet et qu'il s'agit de réagir. S'il y a un message à faire passer aux organisations syndicales, c'est: « *Incitez vos militants à solliciter plus les aides qu'ils peuvent avoir de leurs experts pour être beaucoup plus à l'offensive sur des propositions, et non sur des réactions.* »

Philippe Askenazy: D'autant qu'il faut distinguer les discours tenus par le Medef des réalités du « *patronat de base* », entre branche et entreprise. Le patron de base reprend le discours de la branche lorsqu'il se trouve devant un syndicaliste; même sans y croire. Il y a là des jeux de rôle, dont bon nombre de dirigeants ne sont pas dupes, qui peuvent permettre de penser des éléments d'évolution, la possibilité d'une confiance entre organisations syndicales

et employeurs, sana angélisme, mais à partir d'un terrain de réalité commune. Encore faudrait-il que le syndicat arrive à faire émerger les questions collectives au niveau de l'entreprise; la plupart du temps, il n'y arrive que lorsqu'il y a un problème « dur », en tout cas lorsqu'il devient visible. Or il y a énormément de problèmes invisibles, qui ne « sortent » pas collectivement. Il y a vraiment pour le syndicalisme un enjeu d'émergence d'une question collective. Mais c'est quelque chose qui est très difficile à mettre en œuvre, surtout lorsque domine la question du chantage à l'emploi. Face à quoi le rôle des organisations syndicales est bien d'arriver à construire un système, par exemple la sécurité sociale professionnelle, qui fasse que perdre son emploi ne soit plus un drame individuel absolu et qui laisse la part belle à l'employeur.

CLAUDE CANDILLE

Francis Velain: Au-delà du choix stratégique d'augmenter le temps de travail – fondement de l'exploitation –, on a plutôt le sentiment que la stratégie de l'entreprise se résume à une fuite en avant, portée par des méthodes de management. Ces stratégies ont toutes en commun de laisser de moins en moins de temps aux individus pour prendre du recul sur ce qu'ils sont en train de faire ou sur d'autres aspects, pas forcément en rapport direct, mais qui aident à la réflexion, à la maîtrise d'un certain nombre de « process ». Cela vaut pour tous les niveaux de la chaîne de création de valeurs, et cela a forcément des limites. Cette disparition d'espace d'ouverture professionnelle est très mal vécue par nos collègues. Cela peut aller jusqu'à avoir des conséquences sur l'efficacité globale du travail individuel et collectif; même si c'est difficilement mesurable, on peut penser que certains échecs industriels – je pense par exemple à Airbus – ne sont pas sans rapport avec cette réduction permanente du temps de liberté professionnelle.

Gilles Le Poder: Entièrement d'accord sur la question salariale. A quoi j'ajouterai qu'il faut sans doute intégrer à la question du temps de travail la dimension de l'organisation du travail, la volonté des cadres de conserver l'ensemble de leurs prérogatives, le manque de délégation, un certain manque de confiance envers les subordonnés... Bref, réfléchir à comment travailler aussi bien sans travailler autant. Cela n'a rien de simple. Lors du conflit mené aux Finances pendant l'hiver 2000, la Cgt a apporté une proposition d'alternative d'organisation de l'administration, projet dont elle souhaitait débattre. De fait, le débat a rebondi avec les salariés. Mais, une fois le conflit « gagné », lorsque le ministre a retiré son projet, on est revenu au *statu quo ante*. Je rêve d'une grève ou d'un conflit qui ne serait pas basé sur une défense de l'acquis mais porterait un projet syndical alternatif d'organisation du travail, des missions... Mais cela n'est pas dans la culture des salariés de se battre pour des propositions, et c'est extrêmement difficile d'avancer vers le changement. Pour moi, c'est un des enjeux majeurs auxquels la Cgt se confronte aujourd'hui. ◀