

ARSENAL  
BREST

la  
cgt

# INGENIEURS-CADRES

Juin 2023 N°10

1.  
**Repenser  
l'organisation du  
travail pour plus de  
bien être humain**

2.  
**Rôle des ICTAM  
dans les  
mobilisations  
sociales**

3.  
**Nouvelle enquête  
de l'UGICT-CGT  
sur le Télétravail/  
Travail hybride**

4. **2023,  
année de la  
semaine de  
quatre jours ?**



CGT Arsenal de Brest



NEWS  
LETTER

# 1. Repenser l'organisation du travail pour plus de bien être humain: Vers l'organisation apprenante ?

## Le constat

Le développement du numérique dans les entreprises et les administrations bouleverse les organisations de travail et leur fonctionnement, les modes de management et les conditions de vie et de travail des salarié-e-s (1).

Le numérique peut se traduire par la dématérialisation et la désynchronisation de l'activité productive, mais il est aussi synonyme d'immédiateté dans les processus et les rapports au travail.

Il induit :

- un éclatement des unités de lieux et de temps ;
- la dématérialisation et la re-matérialisation des configurations du poste de travail et des relations professionnelles en fonction des usages dans un contexte de développement du travail nomade ;
- un accroissement des tensions entre autonomie et contrôle ;
- une redéfinition du périmètre des métiers et de leur contenu.

**Pour la Cgt il est indispensable de repenser l'organisation du travail dans les entreprises, les administrations et collectivités<sup>1</sup>.**

Les managers de proximité, cadres, chefs de projets, experts de terrain, sont au centre de tous les changements de processus de travail : de la conception, à la mise en œuvre, et à la régulation de ces nouveaux cadres de travail. La position stratégique de l'encadrement de proximité en fait l'acteur privilégié de sens et de cohérence de l'activité professionnelle avec les salarié-e-s. Car l'opérationnalité des solutions apportées va beaucoup dépendre de leur niveau de qualité et de leur appropriation par le collectif de travail.

**L'encadrement de proximité est et restera le principal artisan de la réussite des évolutions car il demeure au cœur du processus de la**

**transformation numérique des organisations du travail.**

Bien que la place de l'encadrement de proximité soit au cœur de l'organisation, la situation de terrain montre que :

- La direction renvoie la responsabilité de la conduite et de la réussite du changement sur l'encadrement de proximité.
- L'encadrement de proximité doit gérer les injonctions contradictoires qui apparaissent en situation d'exercice professionnel.
- L'absence de marge de manoeuvre pour l'encadrement de proximité porte atteinte à la bonne marche de l'équipe et à la cohésion de groupe.
- La perte de sens et l'absence de motivation au travail résulte de l'impossibilité d'agir différemment lorsque c'est nécessaire afin de bien pouvoir travailler.

**Face à ce constat alarmant des solutions existent pour retrouver un équilibre dans l'organisation, du sens au travail et du bien être humain dans un monde incertain et changeant. Dans le contexte de transformation numérique des organisations du travail, l'émergence d'un autre management, propice à privilégier un travail de qualité conforme aux attentes, va être déterminant.**

Dans son rapport de 2020 (2), Salima Benhamou explique que l'on *distingue traditionnellement quatre principales formes d'organisation du travail : les organisations classiques (taylorienne et simple), l'organisation en Lean production, et l'organisation dite « apprenante ».*

**Les changements organisationnels liés à la mise en place des démarches et outils des trois premières formes organisationnelles ne sont pas toujours cohérents avec la santé, la sécurité et la qualité du travail des salarié.**

## Vers l'organisation du travail apprenante ?

Le concept d'organisation apprenante s'est diffusé principalement dans la littérature managériale anglo-saxonne vers la fin des années 1980<sup>2</sup>.

Il existe plusieurs définitions de ce type d'organisation. Selon Peter Senge(3), l'un des principaux théoriciens du concept, une organisation apprenante est une « *organisation où les personnes augmentent continuellement leur capacité de créer les résultats qu'elles désirent vraiment, où le nouveau modèle de pensée sont développés, où les aspirations collectives ne sont pas freinées et où le nouveau modèle de pensée sont développés,*

où les personnes apprennent continuellement comment apprendre ensemble ».

Une organisation apprenante est donc **une organisation qui apprend de son expérience et tire les bénéfices des compétences qu'elle acquiert.**

**Il s'agit de mettre le salarié.e au centre de la réflexion. Les membres du personnel deviennent une équipe d'acteurs de l'efficience organisationnelle, et ensemble, apprennent de leurs erreurs. La responsabilité est donc collective.**

Un article de 2007, publiés dans la revue Travail emploi, étudiait les conditions de travail des salariés de l'Union européenne selon les formes d'organisation du travail. **L'auteur montre que les conditions de travail et la santé au travail sont bien meilleures dans les organisations apprenantes que dans les organisations en lean production ou tayloriennes (4).**

Un document de travail de France Stratégie de 2020 (2) propose *d'inscrire la promotion de ce modèle à l'agenda des réformes, en France comme en Europe.* Pour les auteurs, ce serait un moyen de répondre aux défis d'une ampleur inégalée qui s'annoncent à l'horizon 2030. **Cela permettrait tout d'abord de développer chez les salariés la capacité d'apprentissage et le niveau d'autonomie au travail, l'esprit critique et l'aptitude à résoudre des problèmes complexes.**

La mise en place d'organisation du travail apprenante semble donc, à première vue, propice au développement d'un modèle où la connaissance devient un objet de préoccupation commune, de production et de partage basé sur l'intelligence collective.

L'intelligence collective est définie comme « un ensemble de capacités de réflexion, de compréhension, de décision et d'action d'un

collectif de travail restreint issues de l'interaction entre ses membres et mises en oeuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe. (5) »

Olfa Gréselle-Zaïbet explique dans un article de 2019 (6) que **"cette définition permet de souligner que l'intelligence collective est une dynamique collaborative de production de savoirs réflexifs interactifs"**.

L'intelligence collective a donc vocation à se transformer, s'adapter et évoluer en différents stades. Cela est particulièrement adapté dans des systèmes complexes tels que les collectifs de travail.

Le concept d'organisation apprenante n'est pas aisé à appréhender, car il est assez complexe dans son cadre théorique. Pour autant, il porte des concepts et processus structurels intéressants pour permettre à une équipe de réaliser ses objectifs en ligne avec ce qui fait sens pour elle et l'organisation.

De manière pragmatique, certains de ces principes pourraient facilement être mis en place dans les organisations, pour à minima, promouvoir plus d'horizontalité, organisée autour d'un encadrement de proximité.

Il restera à être attentif quant à son accaparement par certains cabinets de conseils adeptes de la QVT et autre bonheur au travail.

1 *Quel management à l'ère du numérique ? Décryptages ugict-cgt, 2018-2019*

2 Benhamou, S., Lorenz, E., 2020 *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France, France Stratégie*

3 Senge, P. M., Gauthier, A., & Plagnol, H. (1991). *La cinquième discipline*, Ed Eyrolles (2015)

4 Valeyre, A. (2007). *Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation. Travail et emploi*, (112), 35-47.

5 Gréselle-Zaïbe, O. (2007). *Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas, Management & Avenir*, 14(4), 41-59.

6 Gréselle-Zaïbet, O. (2019) *Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations, dans Innovations 2019/1 (N° 58), pages 219 à 241, Editions De Boeck Supérieur, ISSN 1267-4982, ISBN 9782807392786, DOI 10.3917/inno.058.0219*

## Les propositions de la Cgt

(Extraits de *Quel management à l'ère du numérique ? Décryptages ugict-cgt, 2018-2019*)

La transformation numérique des organisations de travail interroge le rôle et la place de l'encadrement de proximité (cadres, chef-fe-s de projets, managers, expert-e-s, chef-fe-s d'équipes)<sup>1</sup> à partir de :

- son apport pour favoriser l'engagement des salarié.es et intégrer la dimension humaine ;
- la reconnaissance de son rôle contributif ;
- sa contribution à organiser le changement et repenser les processus ;
- son degré d'autonomie pour gérer et piloter des projets de manière autonome ;
- la nécessité à dépasser son domaine d'expertise en développant de nouvelles compétences.

Cela signifie que le management de proximité doit être repensé compte tenu des nouveaux rapports sociaux et ses nouvelles responsabilités et charges de travail. Le degré d'acceptabilité des évolutions et le degré d'implication des salarié-e-s dans les solutions proposées ont pour déterminant la qualité des projets, le fait que ceux-ci soient pensés et conçus avec et pour les professionnels qui en assurent l'opérationnalité.

**L'encadrement de proximité va être l'animateur, dans un cadre complexe, d'un groupe qui aura à collaborer pour formuler son propre avenir.**

En cas de réussite, cela sera un élément contributif à de meilleures relations sociales et par conséquent, à une bonne qualité de vie au travail. Le degré de réussite est étroitement lié à la façon dont les salarié-e-s et l'encadrement sont associé-e-s à la définition et à la conduite des projets de transformation.

Aussi, **pour la Cgt**, la mise en œuvre de l'organisation apprenante nécessite deux ensembles de conditions :

### 1. **Accorder de nouvelles prérogatives au management de proximité pour qu'il :**

- Puisse disposer d'une marge de manoeuvre et d'un pouvoir prescripteur pour intervenir sur l'organisation du travail et sur la charge de travail individuel et collectif ;
- Soit formé à la prévention de la pénibilité au travail, à la prévention des risques organisationnels et à l'accompagnement des salariés en difficulté ;
- Soit sensibilisé et formé au bon usage des outils numériques connectés ;
- Puisse exercer son rôle d'exemplarité en matière de déconnexion.

### 2. **Permettre au manager de disposer de suffisamment de temps à consacrer à son (ou ses) équipe(s), en orientant son rôle vers :**

- la restauration et l'animation du collectif de travail ;
- le renforcement du soutien aux personnes et au collectif de travail ;
- la résolution collective et le partage d'expérience au sein du collectif de travail.

Dans cette optique, le management de proximité, pierre angulaire des transformations, doit réussir à :

- Obtenir et maintenir la cohésion sociale dans un contexte où l'hybridation des modes de coordination hiérarchique, projet, et réseau est une nouvelle réalité ; et où les évolutions sont fortes et rapides.
- Exercer sa responsabilité sociale dans la prévention des nouveaux risques organisationnels liés à la transformation numérique.

Pour cela, il est nécessaire de le doter de moyens pour qu'il puisse prendre des dispositions autour de trois axes principaux :

- la mise en place d'espaces d'expression entre pairs pour partager les expériences et les solutions adoptées ;
- la mise en place d'un droit d'expression et de propositions alternatives pour les évolutions à construire ;
- la mise en place d'un pouvoir prescripteur sur la formation et la qualité de vie au travail avec les budgets dédiés.

**Pour atteindre ces objectifs, l'investissement dans la qualité des relations sociales au sein de la communauté de travail et avec les organisations syndicales est déterminant.**

## **Vers un management plus humain**

Il s'agit donc de favoriser la construction de collectifs de travail « intelligents » pour partager l'information et penser collectivement les évolutions organisationnelles et le rôle et la place de chacune et chacun au sein de la communauté de travail.

Il s'agit également de concevoir le travail de demain en sachant anticiper les enjeux sociaux et environnementaux, tout en valorisant l'activité humaine.

- L'intelligence collective et la coopération sont sources d'innovation car elles portent une culture de l'échange, de la solidarité et de la transdisciplinarité. La diversité des formes de travail collectif (en mode réel ou virtuel) sont à explorer, ce sont les résultats et l'acceptation par le plus grand nombre qui détermineront les formes (évolutives) souhaitables.
- Développer la qualité des relations professionnelles et la qualité du dialogue social en les fondant sur l'expression du travail et l'octroi de nouveaux moyens au management de proximité.
- L'efficacité de l'organisation passe par une bonne ambiance de travail et un intérêt fort à son activité professionnelle. Le soutien managérial et entre homologues, au sein et entre les collectifs de travail, est essentiel pour préserver un cadre de travail qui « fait envie ».

**Il est important de s'accorder sur une stratégie globale et partagée prenant en compte les questions fondamentales sur l'avenir de l'activité, des métiers et de leur contenu, des conditions de vie et de travail, etc.**

Cette définition de la stratégie globale et partagée doit s'inscrire dans une logique qui dépasse le court-termisme et être sur une logique prévisionnelle.

**L'apport des organisations syndicales pour construire le cadre d'une gouvernance partagée entre la direction et les salariés est essentiel pour faciliter la tâche du management de proximité, car il permet de donner une référence commune et partagée sur les évolutions à construire. Il s'agit de centrer le dialogue social sur le travail et les processus professionnels afin, notamment, d'obtenir la convergence entre qualité de service et qualité de vie et de travail.**

## Construire de nouveaux droits pour les salarié-e-s

La révolution numérique en cours a déjà bouleversé le rapport au travail et les formes d'organisation du travail. **Il s'agit à présent de veiller à adapter le travail à l'humain et non l'humain au travail.**

Dans le nouvel environnement de travail qui voit le jour, **il s'agit de permettre aux salarié-e-s qualifié-e-s à responsabilité de pouvoir exercer leur rôle contributif en étant reconnu sur leur expertise professionnelle.**

Cette reconnaissance de qualification doit se matérialiser par la niveau de salaire et des possibilités d'évolution professionnelle ascendante. Cela est d'autant plus vrai pour les femmes avec le plafond de verre.

Les nouvelles formes de management et d'organisation du travail remettent en cause la logique actuelle et le mode de management basé autour du culte de la performance individuelle, la pratique du lean management, et le reporting. En effet les nouvelles formes de travail plus collaboratives redonne sa place et mettent en visibilité la dimension collective du travail ; la nécessité de disposer de temps et de plus d'autonomie pour répondre aux demandes et avoir un contenu d'activité plus propice à la créativité et à l'innovation.

La transformation numérique nécessite de revoir tous les outils managériaux et de s'interroger sur leurs finalités et leur sens. Elle nécessite aussi de revoir la contractualisation des objectifs et les dispositifs actuels d'évaluation des salarié-e-s, afin de les inscrire dans une logique de dimension collective du travail où chaque salarié-e apporte sa contribution.

### Les 6 propositions de l'Ugict-CGT pour refonder la fonction encadrement

**1.** Il s'agit de garantir le rôle contributif de l'encadrement dans le cadre du management d'avenir préconisé par l'**Ugict-CGT**, à savoir un management basé sur :

- la reconnaissance des qualifications et des compétences détenues ;
- de nouveau droit d'expression et d'intervention

individuel et collectif ;

- la conjugaison permanente des aspects sociaux, économiques et environnementaux.

Pour que la Responsabilité Sociale des Entreprises soit effective dans les faits, les DRH doivent pouvoir se positionner comme garant du droit social, sur la base d'accords signés avec les organisations syndicales.

**2.** Construire une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) qui ouvre des perspectives d'évolution et de reconnaissance professionnelle aux jeunes comme à tous les salariés de l'entreprise afin de sortir du simple rôle d'accompagnement des restructurations et de la gestion des départs.

**3.** Mettre en place un pouvoir prescripteur du management pour la Qualité de Vie au Travail (QVT), à l'exemple de la formation professionnelle, pour avoir des financements obligatoires, adossés et dédiés permettant de donner des marges de manœuvre aux DRH.

**4.** Concevoir le dialogue social comme le levier de la performance globale de l'entreprise qui intègre les dimensions sociales, environnementales et économiques pour la gouvernance de l'entreprise. Concevoir l'entreprise comme une communauté de travail créatrice non réduite à une société d'actionnaires pour mieux associer les salariés au processus de décision de l'entreprise et empêcher les actionnaires de décider seuls.

**5.** Attribuer à l'encadrement un droit de propositions alternatives dans le cadre de leur mission et de leur éthique professionnelle.

**6.** Afin d'aider l'encadrement à exercer sa responsabilité sociale et à jouer son rôle dans la prévention sur les risques pour la santé liés à la transformation des postes et des collectifs de travail, il est nécessaire de prendre un ensemble de dispositions autour de deux axes principaux :

- la mise en place d'un droit d'expression et de proposition alternative pour la conduite du changement ;
- la mise en place d'une négociation obligatoire sur le droit à la déconnexion afin d'encadrer l'usage des outils numériques

## 2. Rôle des ICTAM dans les mobilisations sociales



Cet article a été publié le 1er juin 2023 par l'UGICT-CGT.

Les ICTAM (Ingénieurs, Cadres, techniciens Agents de maîtrise) syndiqués et militants CGT, nous avons un rôle important à jouer dans les mobilisations sociales.

Tout d'abord car nous sommes concerné-es au premier chef !

- si elle s'applique, la réforme des retraites va augmenter les situations de précarité avant la retraite. De nombreux·ses ingés, cadres et techs se retrouveront en arrêt maladie, ou au chômage et au RSA avant d'avoir atteint l'âge légal de 64 ans. Or "chez les 50 ans ou plus, un niveau de diplôme supérieur au BAC +3 est associé à une plus forte part de chômage de longue durée que des niveaux d'études inférieurs" (IGAS, 2012).

- nos salaires réels baissent à cause de l'inflation et des politiques des employeurs qui refusent de nous accorder des hausses générales de salaire : -3,6 % pour les cadres et -3% pour les professions intermédiaires en 2022 (Dares).

- notre travail s'intensifie sous l'effet de méthodes de management qui nous poussent à travailler plus rapidement, et sur des amplitudes horaires incompatibles avec nos vies personnelles et nos besoins en repos. En 2022, 58 % des professions intermédiaires déclaraient ainsi travailler plus de 39 heures par semaine, et 42 % des cadres disaient travailler plus de 45 heures par semaine (baromètres Ugict).

- malgré notre niveau de responsabilité, nos marges de manœuvre pour orienter la stratégie et la production de nos entreprises et administrations s'amenuisent sous l'effet des exigences de rentabilité imposées par les actionnaires et les patrons.

Ensuite, parce que lorsque nous nous mobilisons, nous entraînés avec nous les salarié-es qui nous entourent, et notamment celles et ceux qui sont placé-es sous notre responsabilité hiérarchique. Nous occupons des positions stratégiques, nous avons accès à des informations sensibles et nous sommes les premiers relais des directions. Lorsque nous sommes en grève, le « roi est nu » et les directions ont peur. Alors allons-y !

Nous ne sommes pas résigné-es, nous refusons d'être réprimé-es et de subir le recul de nos droits au travail et dans la vie. Nous ne retravaillerons plus jamais comme avant !

Dans toutes entreprises et administrations, les enjeux environnementaux et sociétaux imposent de modifier notre rapport au travail et de mieux répartir les richesses produites.

La Cgt revendique une hausse générale de salaires, des créations d'emplois qualifiés et un temps de travail de 32h sur 4 jours.

3.

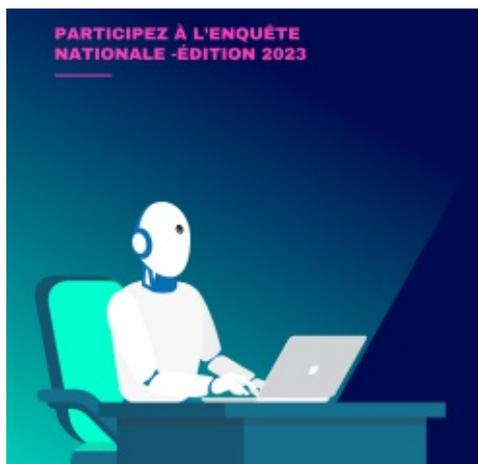
## Nouvelle enquête de l'UGICT-CGT sur le Télétravail/ Travail hybride

### A vos clics, prêts, partez !

Participez à l'Enquête Nationale Télétravail/ Travail hybride - Quelles conséquences ? - édition 2023

Avec la pandémie, le télétravail s'est généralisé. Afin de mieux comprendre le quotidien de travail des télétravailleurs, l'Ugict-CGT a alors lancé en mai 2020 une grande enquête sur le télétravail. Celle-ci a été renouvelée en mai 2021 pour mesurer les changements intervenus un an après le premier confinement. Ces enquêtes ont été conçues avec des statisticien·nes professionnel·les qui ont ensuite assuré le traitement des réponses. Elles font référence, tant par leur ampleur (plus de 100 questions) que par le nombre de répondant·es (15 000).

À la suite de cette enquête nationale sur le télétravail lancée en 2021: l'Ugict-CGT, Secafi, Malakof Humanis partenaires de l'Observatoire du télétravail, ont lancé le 12 juin 2023 un nouveau questionnaire adressé aux salarié·es concerné·es par cette forme d'organisation.



Une des conclusions du rapport 2021 peut se résumer ainsi **“Télétravail, je t'aime, moi non plus”**.

L'UGICT a mis en place un mini-site dédié avec tous les outils de campagne et propositions CGT concernant le télétravail.

### L'observatoire du télétravail c'est quoi?

Initié par l'Ugict-CGT, l'Observatoire du télétravail vise à anticiper les transformations du travail, à croiser les points de vue des acteurs sociaux et des universitaires, à nourrir les décideurs et pouvoirs publics et à faire connaître les actualités et travaux de référence. Il est un lieu d'échanges et de confrontation de points de vue permettant d'analyser les transformations de fond autour de l'expansion du télétravail.



Observatoire  
du télétravail

Pour le développement de l'Observatoire du télétravail, l'Ugict-CGT s'appuie sur l'expertise de Secafi qui a fait de l'analyse des accords collectifs une de ses spécialités et mène, pour les représentant·es du personnel, des missions sur le télétravail.



# 3. 2023, année de la semaine de quatre jours ?

Texte de Lucie Tourette  
Édition 032 de mi-juin 2023

« Quand notre patron nous a annoncé, lors des Nao 2021, vouloir mettre en place la semaine de quatre jours sur trente-deux heures sans baisse de salaire, je lui ai demandé s'il voulait prendre sa carte à la Cgt. On n'y croyait pas », explique Myriam Letondot, déléguée syndicale de l'entreprise de vente de matériel informatique Ldlc, à Lyon. La semaine de quatre jours de travail en trente-deux heures sans baisse de salaire a pourtant bien été mise en place dans l'entreprise, en janvier 2022.

Fondateur et Pdg de l'entreprise, Laurent de la Clergerie est depuis fréquemment sollicité pour expliquer son cheminement : désireux que « les gens se sentent bien » et que la société soit « équilibrée », il a commencé à penser à la possibilité de « passer à la semaine de quatre jours » (1). Le faire en gardant le même temps de travail hebdomadaire lui semblait inenvisageable : « Les gens travaillent sept heures par jour, si je les passe à neuf heures, je vais complètement perturber leur rythme de vie, ce n'est pas possible. ». En revanche, huit heures par jour, jugeait-il, « on l'a vécu, ça ne se passait pas forcément mal. C'est pour ça que je suis passé en 4 x huit heures, soit trente-deux heures. »

## Le 5e jour non travaillé, « garant d'un bien-être »

Une fois tranchée la question du temps de travail, restait celle des salaires. « Je ne peux pas les baisser, ça va être mal vu », tranche Laurent de la Clergerie.

S'il annonce simultanément des recrutements, il n'y en aura finalement « pas besoin » : en 2018, le chiffre d'affaires de Ldlc s'élevait « à 500 millions d'euros avec 1 500 collaborateurs. En 2021, il est de 680 millions, toujours avec 1 500 collaborateurs. » Le Pdg se félicite donc de l'augmentation de la productivité des salariés qu'il explique ainsi : « En respectant les temps des gens, c'est-à-dire en leur donnant un jour



de plus, ils sont finalement beaucoup plus productifs sur les trente-deux heures en quatre jours, parce qu'ils ont eu le temps de vivre à côté correctement. »

Il en tire la conclusion suivante : « En trente-deux heures sur quatre jours, on bosse mieux qu'en trente-cinq heures sur quatre jours. »

Myriam Letondot en tire elle aussi un bilan positif. Elle estime que sa vie et celle de ses collègues « s'en est améliorée », que ce 5e jour non travaillé est « garant d'un bien-être ». Elle n'est plus obligée de prendre un jour de congé pour un rendez-vous médical. Les parents de jeunes enfants peuvent quant à eux prendre tous leurs mercredis. Et grâce au covoiturage, certains n'utilisent plus leur voiture qu'une fois par semaine, ce qui représente des économies. Même si un récent déménagement des locaux de l'entreprise et l'introduction d'un nouvel outil de travail ont engendré un surcroît de fatigue et un recours accru au travail intérimaire, « personne n'a envie de repasser à cinq jours ».

## Attention au faux ami : les quatre jours sans réduction du temps de travail

Certains promoteurs de la semaine de quatre jours n'ont aucune intention de diminuer le temps de travail. Ainsi le ministre délégué aux Comptes publics, Gabriel Attal, a braqué les projecteurs sur l'Urssaf de Picardie, premier organisme de service public à tester la formule. « Je crois que beaucoup de Français aspirent aujourd'hui à travailler différemment », qu'ils sont « favorables à plus de libertés dans leur organisation », a-t-il déclaré.

Commencée en janvier 2023, cette expérimentation offrait notamment aux 300 agents la possibilité de concentrer leurs trente-six heures de travail hebdomadaires sur quatre jours. En échange de ces journées plus longues, ils libéreraient leur 5e jour.

En fait, seulement trois se sont portés volontaires.  
« *L'expérience est négative car il y a une augmentation de la charge de travail sur un temps réduit*, commente Jésus de Carlos, secrétaire général de l'Ufict-Cgt de la fédération des Services publics. **Il ne s'agit pas de réduction mais de compression du temps de travail.** L'objectif de cette expérimentation est d'augmenter la productivité. Nous, notre objectif, est d'avoir plus de temps personnel, de faire moins de déplacements. C'est complètement différent. »

### **La compression du temps de travail pénaliserait les femmes**

C'est dans le même esprit que la loi belge autorise depuis octobre 2022 « *le travailleur à temps plein* » à « *effectuer une semaine de quatre jours* ». Pour le dire autrement : il devra toujours la même durée de travail à son employeur – généralement trente-huit heures, quarante au maximum – mais la répartira sur quatre jours au lieu de cinq, ce qui portera ses journées de travail à neuf heures trente, voire dix heures.

Cependant, la systématisation de journées de travail de dix heures pourrait rendre la semaine de quatre jours inaccessible aux femmes, parce qu'elles sont chargées de la plus grosse partie du travail domestique. Cela risquerait en outre d'engendrer une intensification du travail et un surcroît de fatigue. Le 5e jour ne serait alors consacré qu'à récupérer du rythme intensif des jours précédents.

### **Le forfait-jours, obstacle à la réduction du temps de travail**

Chez Accenture, très peu de consultants ont répondu favorablement à la proposition de la direction, qui consistait là aussi à condenser leur travail sur un nombre réduit de jours. La grande majorité d'entre eux travaillent au forfait-jours, comme 12,3 % de l'ensemble des salariés. Leurs échéances de travail, fixées par les besoins des clients de l'entreprise, doivent être respectées coûte que coûte, bien souvent au prix de longues soirées de travail.

C'est pourquoi la proposition n'avait « *pas de sens pour eux. Il faudrait déjà arriver à faire respecter la durée légale du temps de travail et du temps de repos* », explique Sylvain Memet, élu au Cse. Enthousiaste, dans un premier temps, à l'idée de travailler sur une réduction du temps de travail, il fait aujourd'hui un bilan « *désastreux* » de ce qu'il qualifie d'« *opération de communication destinée à attirer de jeunes salariés dans un secteur qui peine à recruter* ». En conséquence, la Cgt n'a pas signé l'accord de mars 2022 destiné à prolonger le dispositif, estimant qu'il manquait d'ambition et ne

bénéficierait pas à l'ensemble de salariés.

### **Une porte de sortie pour les cadres surmenés ?**

Cette formule de semaine de quatre jours peut cependant apparaître comme une solution à certains salariés dont le temps de travail est particulièrement élevé. Ainsi, John Cramer, représentant du syndicat flamand Acv Puls chez Axa Belgique, a constaté que, dans son entreprise, « *les cadres qui font énormément d'heures supplémentaires non payées sont intéressés. En quatre jours, une fois qu'ils auront travaillé dix heures, ils ne pourront pas travailler plus. Et au moins ils seront payés pour le travail effectué. Quatre-vingt salariés sur les 3 000 d'Axa Belgium ont demandé à travailler sur quatre jours. Pour l'instant, la direction a refusé.* »

Lors des dernières Nao chez le producteur de composants électroniques Soitec, **la Cgt a porté la revendication d'une semaine de quatre jours sans réduction de salaire, suite au plébiscite de cette proposition par les salariés.**

En effet, la revendication d'un passage à trente-deux heures hebdomadaires « *semble irréaliste pour une part importante des ingénieurs qui travaillent largement plus de huit heures par jour. La semaine de quatre jours leur paraît constituer un objectif plus atteignable* », expliquent Fabrice Lallement et Aurélia Dhimalekis, de la Cgt Soitec.

### **Des techniciens qui fuient le statut cadre**

Dans l'entreprise, **les techniciens, qui bénéficient de 22 jours de Rtt, sont parfois enviés par les ingénieurs et les cadres au forfait-jours, qui ne bénéficient que de 11 jours de Rtt.** « *Au vu de leur durée de travail réelle, les ingénieurs et cadres devraient bénéficier de 59 jours de Rtt par an* » dénonce ainsi un tract de la Cgt-Soitec.

La massification du forfait-jours parasite la prise en compte du temps de travail. « *Ne plus avoir de référence horaire pour un employeur, c'est une aubaine !* pointe Fabrice Lallement. *Il n'a plus qu'à définir des objectifs. Et comme aucun manager n'est en mesure de définir précisément le temps de travail nécessaire pour les atteindre, le temps de travail est renvoyé à la responsabilité du salarié. Le problème, c'est que ceux qui imposent la norme sont ceux qui font neuf heures par jour.* »

La loi prévoit que les salariés en forfait-jours bénéficient d'une majoration salariale pour compenser la non-comptabilisation de leurs heures supplémentaires. Cela n'ayant pas été le cas chez Soitec, les salaires des premiers échelons d'ingénieurs et cadres ont décroché et se retrouvent inférieurs à ceux des échelons les plus élevés des techniciens. En conséquence, « énormément de techniciens ne veulent pas devenir ingénieurs parce qu'ils savent que, ramené au taux horaire, ils seront moins payés qu'en étant techniciens ».

### Douze heures d'amplitude de travail

Sur la route de la réduction du temps de travail, Fabrice Lallement et Aurélie Dhimalakis estiment que la première chose à faire, pour les salariés en forfaits-jour, est de « commencer à noter leur temps de travail. Il faut qu'ils prennent conscience de leur temps de travail et commencent à y réfléchir ».

**Quatre jours ou trente-deux heures, l'amplitude du temps de travail pose aussi la question de la mise à distance d'un travail dégradé.** Lorsque la chercheuse Fanny Vincent (2) a étudié les motivations des soignantes qui travaillent en douze heures, celles-ci lui ont expliqué être attachées à cette amplitude de temps de travail pour le temps libre qu'elle permet de dégager. Les douze heures constituent pour elles une façon d'accorder moins de place à un travail mal reconnu et épuisant. « Quitte à venir travailler, autant venir pour douze heures, pour de bon, et ne pas voir à multiplier les jours de travail qui donnent l'impression d'être "tout le temps à l'hôpital". [...] Ce temps "de repos" gagné permet de compenser le stress et l'insatisfaction du travail grâce à un retrait plus long de la sphère du travail. »

1. Propos tirés de l'émission « Espace de travail » sur Mediapart, le 6 janvier 2023.

2. Vincent Fanny, « Travailler pour son "temps de repos" ? Sens et usages du temps hors travail des soignantes en douze heures à l'hôpital public », Temporalités. Revue de sciences

Vous pouvez retrouver cet article ici



## LE SAVIEZ-VOUS ?

### Il existe un syndicat européens des cadres EUROCADRE

Eurocadre est l'un des trois partenaires sociaux européens intersectoriels reconnus. **Il représente six millions de salariés et participe au dialogue social européen intersectoriel.**

Les confédérations et syndicats nationaux ainsi que les fédérations syndicales européennes sont les organisations membres. Les organisations françaises membres d'Eurocadres sont l'Ugict-Cgt, la Cfdt-Cadres, Fo-Cadres, la Fsu, la Cftc-Cadres, l'Unsa-Cadres et le Snes.

**Eurocadre est pour une Europe de la connaissance équitable et durable, garantissant la qualité de vie au travail des professionnels et des managers.**



Sous la bannière " Diriger de manière responsable pour une relance juste et durable ", le Congrès 2021 s'était concentré sur **la promotion du rôle des professionnels et des managers dans les transitions numérique et verte de l'Europe.**

**Ce Congrès de 2021 a également vu l'élection de Nayla Glaise de l'UGICT-CGT à la présidence d'Eurocadres.** Ingénieure à Accenture, elle est la première femme à diriger Eurocadres et la première militante Cgt à accéder à cette responsabilité.

Le Congrès Eurocadres se réunit tous les quatre ans et prend des décisions stratégiques sur les principales actions et politiques à mener.