

20

EN COUVERTURE



Temps de travail

Tout ce qui va changer pour vous : compte épargne temps, RTT, heures supplémentaires...

DOSSIER RÉALISÉ PAR THIBAUT BERTRAND, PATRICK COQUIDÉ, AVEC SOPHIE GIRARDEAU

Cinquante heures de travail hebdomadaire, vingt déjeuners d'affaires par mois, trente soirées bloquées dans l'année pour des cocktails et dîners avec ses clients... Charles, directeur de clientèle dans la publicité, ne s'économise pas. « *Je pourrais en faire moins, mais je risquerais de passer à côté de beaux contrats* », explique ce quadra, apparemment satisfait de son rythme de travail. A peine son café avalé, un coup d'œil sur l'agenda, et le voilà qui file déjà vers un autre rendez-vous.

Vous avez dit « *travailler plus pour gagner plus* » ? La formule semble s'appliquer difficilement aux cadres. Ils travaillent déjà beaucoup, du moins une grande partie d'entre eux. Et leur mode de travail s'accommode de plus en plus mal d'un décompte pointilleux entre ce qui relève de la vie professionnelle et ce qui n'y appartient pas. De sorte que les nouvelles lois pourraient déstabiliser l'accord tacite – et fragile – qui les lie à leur entreprise et que l'on pourrait formuler ainsi : « *Je travaille beaucoup, mais en échange je définis moi-même mes priorités.* »

Naturellement, l'accumulation des heures de travail – jusqu'à 70 par semaine dans certains cas – n'est pas sans effet sur l'équilibre, voire la santé, des salariés. Cet état, cumulé à d'autres facteurs, peut mener au surmenage, et même, dans les cas de figure extrêmes, au burn-out ou au suicide, comme dans plusieurs grandes entreprises. Pour autant, la problématique du temps

de travail n'apparaît pas au cœur des préoccupations des cadres. « *Pour moi, cette question ne se pose pas vraiment*, résume Charles, *cela fait partie intégrante de la fonction.* » Et la situation n'est pas forcément mal vécue. « *Je ne me vois pas dans un poste réglé comme du papier à musique, avec des journées s'écoulant de 9 heures à 18 heures* », pointe Philippe Gross, ingénieur avant-vente dans l'industrie. « *Je suis beaucoup plus motivé quand il y a du boulot et qu'il faut mettre les bouchées doubles que lorsque le soufflé retombe* », ajoute Frédéric, cadre technico-commercial dans le secteur des logiciels.

Les motivations peuvent aussi être financières. « *Travailler moins ne ferait pas mes affaires : je suis payé sur le business qui rentre* », justifie Bruno Sivardière, qui manage une équipe d'ingénieurs d'affaires chez un opérateur télécoms.

Si les cadres mouillent autant la chemise, c'est aussi parce que le culte du présentisme est encore bien ancré dans les mentalités. « *J'ai le sentiment qu'il faudrait être là quatorze heures par jour pour être bien vu, même si le travail peut être fait plus rapidement* », témoigne Michel, directeur de projet dans une SSII. Du reste, lorsqu'on déroge aux horaires, la mauvaise conscience n'est jamais loin. « *Malgré le feu vert de mon manager et le fait que l'entreprise soit compréhensive vis-à-vis des contraintes familiales, je n'étais pas très à l'aise lorsque je devais quitter le bureau plus tôt pour aller chercher*



► *ma fille chez la nounou* », confie Charlotte Sparre-Fauquet, responsable RH chez Areva. Être disponible est aussi déterminant pour la carrière. Accepter les surcharges de travail, la mobilité, les sacrifices, est un bon vecteur de promotion. Pas question, en cas de surcroît d'activité, de négocier sur les horaires. « *Quand on prépare une réponse à la consultation d'un client, c'est un travail intense. A certains moments, le travail passe avant le reste* », explique Bruno Sivardièrre, qui aligne alors les soirées au bureau. Aliénant ? Oui, parfois, d'autant que dans le même temps, il faut s'astreindre à des tâches pas toujours productives mais souvent chronophages. A commencer par l'administratif : après la production opérationnelle, c'est ce qui occupe le plus les cadres, selon l'enquête Cadroscope 2007 de l'Apec. Du coup, la tentation est grande de ramener du travail à la maison. C'est d'ailleurs ce que font beaucoup de cadres. « *C'est presque devenu la norme* », constate Eric Pietrac, DRH du groupe d'audit Mazars. A l'heure de la téléphonie mobile et de l'internet, ce qui compte, c'est que le travail soit bouclé, peu importe que ce soit au bureau ou en dehors.

Une vie privée de plus en plus confondue avec le travail

Ce n'est pas par hasard si les entreprises dépendent de plus en plus pour équiper leurs salariés. Téléphone mobile, ordinateur portable, Blackberry, carte 3G... Dans certains métiers nomades – consultant, commercial –, ces technologies qui permettent de travailler en n'importe quel endroit et à toute heure sont devenues une nécessité. Notamment pour ceux – de plus en plus nombreux – qui entretiennent des liens avec l'international. Lorsqu'il faut contacter un correspondant à l'autre bout du monde, il est plus facile, décalage horaire oblige, de le joindre de chez soi, tôt le matin ou tard le soir, qu'aux heures de bureau.

Tout cela bouleverse les règles du jeu. Y compris celles du temps de travail. Le principe du forfait jours permet déjà de décompter le temps en jours et non pas en heures supplémentaires. Mais comment évaluer une journée commencée au bureau et poursuivie le soir ? Quand il devient normal de consulter ses courriels durant le week-end, ou d'être joint sur son portable en dehors des horaires de bureau ?

C'est un fait : il se crée une porosité croissante entre les univers professionnels et personnels. « *La plupart des chercheurs s'accordent pour dire que le fait d'avoir des frontières floues entre*



BRUNO LEVY

BRUNO SIVARDIÈRE

Manager chez un opérateur télécoms

« Généralement, il me reste un jour par an que je n'arrive pas à écluser. Je le perds car l'entreprise n'a pas prévu de CET. »

sphères d'existence constitue aujourd'hui un élément essentiel de l'identité des cadres », écrit Laure Guibert, docteur en psychologie du travail dans un article sur l'équilibre des domaines de vie des cadres. La frontière qui séparait les différents temps de vie, au bureau et à la maison, devient de plus en plus floue. Une situation pas toujours facile à gérer. « *Cela crée une schizophrénie chez nos consultants, qui veulent bien travailler et progresser, mais qui ont le sentiment de sacrifier leur vie privée* », observait la directrice des ressources humaines d'un grand cabinet de conseil au cours d'un comité de la CFDT Cadres.

Certes, il est possible de fixer des bornes, de poser ses propres règles du jeu, dans des limites acceptables bien sûr. C'est ce que fait Cesare Mainardi, consultant en optimisation des achats au sein du cabinet EPSA : « *Lorsqu'on est sur le point de boucler un dossier, je reste joignable à tout moment. En revanche, quand je sais que ça peut attendre, je me mets aux abonnés absents.* » Mais ce n'est pas toujours faisable. Il peut alors s'installer une

certaines formes de dépendance. « A force d'être raccordé à tout moment, cela finit par créer une présence mentale permanente », estime Violaine Dutrop-Voutsinos, une universitaire qui planche sur la question des temps de travail.

Mais d'un autre côté, les cadres peuvent aussi y trouver une certaine souplesse. Car cela libère des marges d'organisation. « Plutôt que de rester tard au bureau, je ramène du travail à la maison, comme ça je peux voir mes enfants, les coucher, puis travailler après le dîner », témoigne ainsi Cesare Mainardi. Finalement, on se sent plus libre de gérer son temps à sa manière. Les sacrifices consentis valent aussi quelques contreparties. « Si j'ai besoin de prendre une heure pour aller chez le médecin en cours de journée, je le fais sans me poser de questions », explique Charles. Une sorte d'accord – tacite bien sûr – avec l'employeur, qui fonctionne tant que chacun y trouve son compte.

Se faire payer les RTT qu'on n'a pas pu prendre

Comme pour ce directeur de projet qui, en échange de ses services, a négocié avec son chef, au lieu d'une prime, la possibilité de quitter l'entreprise le vendredi après-midi pour suivre des cours de peinture. Inutile de préciser que les entreprises restent discrètes sur ce genre de libéralités. De tels compromis expliquent pourquoi, plutôt que de travailler plus, les cadres vont moduler leur activité en fonction des circonstances. Bruno Sivardière, par exemple, dispose selon les années de 5 à 8 jours au titre de la réduction du temps de travail. « Généralement, il me reste un jour par an que je n'arrive pas à éculer. Je le perds car l'entreprise n'a pas prévu de compte

épargne temps. Donc, vendre ce jour m'intéresse. Je pourrais aussi en monnayer d'autres si j'ai beaucoup de travail. Parfois, je me force à prendre mes congés pour ne pas les perdre, alors que j'ai beaucoup à faire. Quand on a une rémunération calée sur des objectifs, si on est un peu juste en termes de délai pour les atteindre, ça peut valoir le coup de travailler quelques jours de plus. S'ils sont payés, on est sûr d'être gagnant. »

Mais ce calcul pourra être différent pour d'autres. « Actuellement, on dispose de dix jours de RTT, explique Charles. J'arrive à les prendre tous. Si le rachat de ces jours devient possible, j'en profiterai en fonction des circonstances. Si j'ai besoin d'argent, parce que je change de voiture par exemple, je serais ravi de pouvoir les vendre. Sinon, je n'en vois pas l'intérêt. Pour moi, c'est une bonne mesure, à partir du moment où c'est moi qui choisis de le faire ou pas. »

On ne peut être plus clair. Certaines entreprises ont compris le message et tiennent compte des priorités de leurs employés. Chez WL Gore, l'inventeur du Gore-Tex, le tissu imperméable qui fait fureur chez les sportifs notamment, on aménage les horaires de travail des jeunes parents pour qu'ils puissent s'organiser. Chez Cofidis, les horaires de réunion sont encadrés : ni avant 9 heures, ni après 16 heures. La jeune génération goûterait moins que la précédente la logique sacrificielle du « anytime, anywhere », selon une étude du cabinet [Equilibres](#) sur les pères managers. D'après le Boston Consulting Group, l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle est l'un des grands défis que devront relever les entreprises d'ici à 2015.

T. B.

Comment vendre ses RTT quand on est au forfait jours

Principe

> La loi « pouvoir d'achat » autorise le rachat par l'entreprise d'une partie des jours de RTT acquis en forfait jours jusqu'au 31 décembre 2009. L'initiative revient au salarié mais nécessite l'accord de l'employeur.

Exonération

> Les JRTT 2007 sont exonérés des cotisations sociales

salariales et patronales (hors CSG et CRDS).

Les JRTT 2008 et 2009 bénéficient d'une réduction de cotisations salariales et sont défiscalisés. Ils sont donc très avantageux pour les salariés. L'entreprise bénéficie d'une réduction forfaitaire sur les charges patronales.

Rémunération

> En l'absence d'accord

collectif, la majoration de salaire fait l'objet d'une négociation individuelle entre le salarié et l'employeur. Elle ne peut être inférieure à 10 %.

Compte épargne temps

> Les jours épargnés dans un compte épargne temps peuvent être vendus dans les mêmes conditions, à l'exclusion des cinq semaines de congés payés légaux.

Ce que l'Etat et les entreprises proposent

Le gouvernement favorise les heures supplémentaires, le rachat des RTT et la monétisation des CET. Les entreprises redoutent les difficultés de mise en œuvre.



STUDIO PONS / RENAULT

En France, une catégorie de cadres travaille plus sans forcément gagner davantage : les DRH ! Car c'est à eux que revient la délicate tâche de mettre en musique les nouvelles lois sociales. Autant dire que ce n'est pas une mince affaire puisqu'ils doivent en partie détricoter les accords d'organisation du travail qu'ils avaient patiemment négociés voici à peine dix ans après l'adoption des 35 heures. Même si la régularité de ceux-ci est aujourd'hui contestée au regard de la directive européenne sur la durée du travail. Une nouvelle négociation collective dans l'entreprise est de toute façon nécessaire pour modifier la donne, et risque de créer la zizanie au moment où les salariés réclament des augmentations de salaires pour compenser la hausse des prix. D'ailleurs, selon une récente

Chez Renault, un salarié sur dix a saisi, en mars, l'opportunité de racheter dix jours maximum de RTT.

enquête de l'Ifop pour le cabinet Michael Page International réalisée à la fin mars auprès de 500 dirigeants et de 600 salariés en majorité cadres, 55 % des entreprises n'envisageraient pas de

racheter des jours liés à la réduction du temps de travail à leurs salariés. Mais 57 % des salariés souhaiteraient revendre une partie de leurs heures, quitte à travailler plus.

1-Favoriser les heures supplémentaires

Dans ce contexte, le premier casse-tête des employeurs a pour nom : heures supplémentaires. Une partie des cadres est concernée puisque tous ne sont pas au régime du forfait jours. La loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (loi Tèpa) votée en août 2007

incite financièrement les salariés, y compris les cadres, à en effectuer pour accroître leurs revenus. Mais son succès semble mitigé. « *Les grandes entreprises ont développé, au moment du passage aux 35 heures, des trésors d'imagination pour mettre à plat leur fonctionnement de manière à éviter les heures supplémentaires. Elles ne vont pas utiliser aujourd'hui ces heures comme levier d'organisation de l'activité puisqu'elles leur coûtent cher* », estime Damien Doré, directeur des études de l'association Entreprise et Personnel qui regroupe des directeurs des ressources humaines de grands groupes.

La complexité du calcul des heures sup version Sarkozy explique aussi la prudence des entreprises. Et dans la conjoncture économique actuelle, utiliser cet outil risque d'être pénalisant, notamment en cas de baisse prolongée d'activité. Raison pour laquelle le groupe alimentaire Danone a un temps envisagé d'inclure les heures supplémentaires dans le package de rémunération, avant d'y renoncer. A l'inverse, pour ce fabricant de bandes de caoutchouc, ex-filiale de Kleber, donc l'activité est en hausse, les heures sup sont une aubaine : elles incitent les salariés, cadres compris, à travailler le samedi

pour répondre aux commandes. Encore faut-il que l'entreprise s'y retrouve financièrement. « *Il faut que nous revendions à nos clients ces heures supplémentaires avec un coefficient de 125 ou 150, ce qui n'est pas évident car nos contrats commerciaux sont négociés sur la base de forfaits difficilement négociables* », confie Bertrand Ducurtil, directeur général du groupe de services informatiques Neurones. Ce qui explique qu'il ne pousse pas à la roue pour proposer plus d'heures sup.

2 -Racheter les jours de RTT non utilisés

Contrairement aux heures supplémentaires, les entreprises semblent moins circonspectes avec le rachat des jours liés à la réduction du temps de travail. Et pourtant, la mise en musique est au moins aussi complexe. La circulaire d'application n'a-t-elle pas nécessité 22 pages... « *Ce rachat met en exergue lui aussi les difficultés de décompte du temps de travail, du seuil de déclenchement des heures supplémentaires, du temps de repos, de la durée maximale du travail, du déclenchement des RTT* », explique Sylvain Niel, directeur associé chez Fidal. Rien



► que cela ! Damien Doré, d'Entreprise et Personnel, s'inquiète, lui, du risque d'utiliser le rachat de RTT comme compensation salariale – comme pour les heures supplémentaires – pour éviter d'aborder franchement la question de la rémunération.

Dans les entreprises où les salariés disposent d'une quinzaine de jours de RTT par an voire plus, tous ces problèmes sont posés. C'est le cas dans le secteur du conseil informatique ou dans des grands groupes comme Thales, Airbus ou Accenture, là où les accords de réduction du temps de travail ont été généreux. En théorie, les cadres pourraient racheter de quatre à six jours par an. Chez Renault, le rachat est possible pour tous les jours de RTT accumulés sur les compteurs temps individuels au 31 décembre 2007. Dans un premier temps, le groupe a décidé d'accorder la monétisation de dix jours acquis jusqu'au 31 décembre 2007. Dans une seconde phase, les salariés pourront racheter tous leurs jours accumulés (*lire ci-dessous*).

Dans d'autres entreprises, la réalité est différente. Ainsi, chez Thales (deux tiers d'ingénieurs et cadres), le rachat des RTT ne serait pas plébiscité par les cadres qui, au forfait jours, disposent de quinze jours par an de RTT. Début décembre 2007, il ne leur restait d'ailleurs qu'un ou un jour et demi à prendre. « Nos cadres ont trouvé un équilibre entre des journées bien remplies et un certain nombre de jours de repos liés à la RTT. Thales a trouvé aussi un équilibre en termes de productivité et entend le respecter », estime Thierry Rieutord, DRH France de Thales. Chez Niji, une SSII, les cadres, au forfait jours, bénéficient en moyenne de dix jours de RTT par an qu'ils ont également l'habitude de prendre. Peu se sont donc fait payer un reliquat de jours 2007. Même si, pour 2008, la donne pourrait changer. Un récent accord avec les représentants du personnel a fixé une procédure claire pour le rachat : les cadres intéressés devront faire leur demande semestre par semestre.

3 - Payer les jours mis de côté sur le compte épargne temps

Liée aux rachats des RTT, la monétisation des compte épargne temps (CET) constitue la dernière mesure ayant une incidence sur le temps de travail. Les salariés peuvent en effet profiter de la possibilité prévue par la loi du 31 janvier 2008 sur le pouvoir d'achat de racheter des jours de RTT ou de congés (sauf les cinq semaines légales) placés sur leur CET pour remettre les compteurs à zéro. Les employeurs peuvent y



EADS

Chez EADS, les cadres peuvent financer un congé exceptionnel grâce aux jours accumulés sur leur CET. Mais la monétisation de celui-ci risque de remettre en cause cette possibilité.

trouver un avantage en allégeant leurs provisions comptables. En cas de départ d'un salarié, l'entreprise doit lui payer ses jours placés sur son CET. L'assureur AXA, par exemple, va proposer de racheter la quasi-totalité des jours engrangés par ses salariés, ce qui représente en moyenne 35 jours par personne.

Même scénario chez Renault : les 45 000 salariés de la branche automobile disposent en moyenne de 43 jours de RTT sur leur CET accumulés depuis 1999. En mars, 4 600 salariés – soit un sur dix – ont saisi l'opportunité de racheter dix jours au maximum. Une seconde étape permettant de vendre d'autres jours devrait être ouverte. Les cadres ont eu intérêt à attendre puisque les promotions les concernant n'interviennent qu'en avril, et donc avec elle la révision à la hausse de la base de rachat des jours à vendre. De leur côté, les syndicats sont plus dubitatifs. Certains souhaitent une limitation du nombre de jours vendables. Comme c'est par exemple le cas chez Aker Yards, les anciens

Chantiers de l'Atlantique de Saint-Nazaire, où les cadres, tous au forfait jour, ont pu vendre douze jours au maximum.

La monétisation du CET risque d'entraîner des effets pervers. Certaines entreprises utilisent en effet le CET afin d'aménager le déroulement et la fin de carrière de leurs cadres en leur permettant d'accumuler des jours qui pourront, le moment venu, financer un congé exceptionnel, voire un temps partiel. C'est le cas chez EADS ou l'employeur abonde financièrement le montant des salaires capitalisés sur les CET. Ainsi, un cadre en fin de carrière peut se retrouver avec 18 mois capitalisés. Grâce au pécule que constitue son CET, il peut travailler à mi-temps sans perdre de pouvoir d'achat. « Si les salariés demandent immédiatement la monétisation de leur CET, il existe un risque fort que les entreprises soient contraintes de revoir le déroulement de fins de carrière », s'inquiète Damien Doré, d'Entreprise et Personnel. Autant dire qu'il faudra repenser une partie de la politique sociale du groupe.

P. C. ET S. G.

Ce qu'en pensent les syndicats

Travailler plus pour gagner plus ? Tous les syndicats tirent la sonnette d'alarme. Première raison : le stress qui en résulterait. « Les cadres ne veulent pas travailler plus, note Jean-François Bolzinger, le secrétaire général adjoint de l'Ugict-CGT, parce que leur travail est déjà trop intense et stressant. » Ce thème du stress au travail monte incontestablement aujourd'hui, et il intéresse au-delà de nos frontières : « Je reviens d'une Internationale des syndicats de cadres à Melbourne, explique Eric Péres, secrétaire général de l'Uci-FO, c'était une des questions centrales. Les Japonais sont très intéressés

par les débats français sur ce thème et sur le désir des cadres de décompresser. » Deuxième raison : les leaders syndicaux estiment que pour gagner plus, il faut augmenter les salaires. Dans cette optique, résume Alain Lecanu, secrétaire national à la CFE-CGC, le rachat des RTT « ne règle pas le problème de l'augmentation des salaires et des primes ». Chez Renault, qui a proposé le rachat de jours de RTT à ses salariés (lire page 26), Fred Dijoux, le délégué central de la CFDT est aussi catégorique. Selon lui, les RTT « ne peuvent pas être un élément de pouvoir d'achat, la priorité est à l'augmentation du salarié ».

M.-M. P.