

Les nouveaux Temps modernes

Par par Cécile Maillard et Christophe Bys, avec Patrick Déniel - Publié le 10 octobre 2013 | L'Usine Nouvelle n°3348

Les horaires atypiques ne sont pas réservés au commerce. Dans l'industrie, les modes de production, la mondialisation et l'amortissement du capital bouleversent les temps de travail.

Ouvrira, ouvrira pas ? La question du travail du dimanche et du travail la nuit agite régulièrement les commerces. Dans les usines, elle suscite moins de débats ! Les salariés de l'industrie sont 20% à pointer le dimanche, autant la nuit (21%). L'absence de conflits ne doit pas masquer pour autant la révolution en cours. Le temps ou plutôt les temps de travail s'étendent, se déstructurent. Les secteurs de l'énergie et de la sidérurgie, où la continuité de l'activité s'impose, ne sont plus les seuls concernés, le phénomène se répand [voir les infographies page 33]. Et de nouvelles catégories de salariés, comme les techniciens et les cadres, connaissent le travail de nuit ou les petits matins studieux.

Au cœur de ces bouleversements, de nouvelles réalités économiques auxquelles l'industrie doit faire face. « Nous observons une demande de réactivité beaucoup plus forte, analyse Philippe Burger, associé responsable rémunérations et capital humain chez Deloitte. Le consommateur, ou le client industriel, réclame des produits individualisés et immédiatement livrés, obligeant les entreprises à piloter leurs activités au trimestre, voire au mois. » À quoi s'ajoute « une saisonnalité accrue de la production, amplifiée par l'interconnexion des contraintes extérieures », affirme Philippe Delwarde, le directeur général de la société de conseil en management Quaternaire. Ainsi, l'éruption d'un volcan en Islande, une épidémie de grippe aviaire, un tremblement de terre au Japon ou le Printemps arabe ont immédiatement des répercussions en France.

Historiquement, les industries de chauffe ont été les premières autorisées à faire travailler leurs ouvriers le week-end. La loi a ensuite permis aux entreprises de s'y mettre « pour raisons économiques ». Pourquoi les commerces n'invoque-



Dans l'industrie pharmaceutique, travailler le dimanche est nécessaire pour répondre aux besoins du marché en biotechs.

raient-ils pas, eux aussi, cette nécessité? «Ils n'ont pas le même niveau d'investissement dans un outil industriel qu'il faut amortir», commente Dominique Gillier, le secrétaire général de la FGMM-CFDT (métallurgie).

Le développement du travail asynchrone chez les cadres

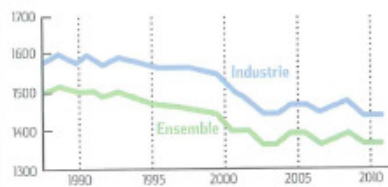
Un argument qui explique la progression du travail de nuit et du week-end dans l'agroalimentaire. «Pendant longtemps, face à une croissance forte, le secteur a investi dans de nouvelles usines. Mais le taux d'utilisation de ses équipements était insuffisant. Il a fallu l'optimiser», analyse Philippe Delwarde. Ce dernier a conseillé des changements de rythme à une entreprise du champagne qui n'utilisait ses équipements, valant plusieurs millions d'euros, que 30 heures par semaine. «Les salariés ont dû se mettre aux 2x8, une révolution dans cet univers très syndiqué.»

Pour produire moins cher, lorsque l'on a des coûts salariaux unitaires élevés, il faut saturer l'outil de production. Chez l'équipementier automobile Valor, à Legé (Loire-Atlantique), ce sont les équipes CFDT, majoritaires, qui ont proposé, pour sauver l'entreprise, de faire tourner l'outil de travail en perma-

Le temps et la durée du travail diminuent...

DE MOINS EN MOINS D'HEURES TRAVAILLÉES

Nombre d'heures annuelles travaillées par les salariés par branche



MOINS DE SEMAINES DE PLUS DE 40 HEURES

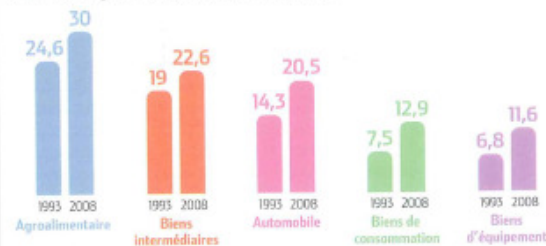
Salariés de l'industrie travaillant plus de 40 heures hebdomadaires, en %



... mais les rythmes atypiques se généralisent...

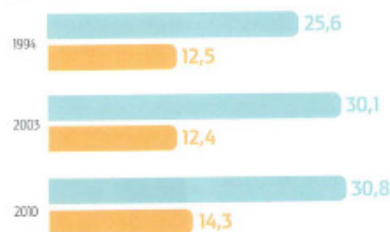
LA PART DES SALARIÉS EN TRAVAIL DE NUIT S'ÉTEND

Évolution de la part de salariés en travail de nuit, en %



LE TRAVAIL POSTÉ AUGMENTE

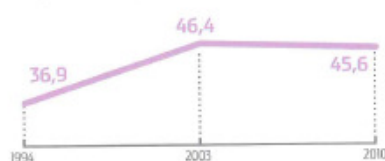
Salariés de l'industrie, en % Ensemble des salariés, en %



... et l'intensité du travail est plus forte

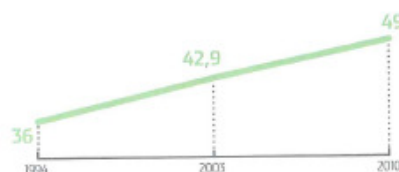
LES CONTRAINTES DE RYTHME SE MULTIPLIENT

Salariés de l'industrie subissant au moins trois contraintes de rythme de travail (cadence automatique, dépendance du travail d'un collègue, normes ou délais sur une journée, contrôle permanent de la hiérarchie...), en %



LA PRESSION DE L'IMMÉDIAT SE RENFORCE

Salariés de l'industrie subissant un rythme de travail imposé par une demande extérieure obligeant une réponse immédiate, en %



nence. Un accord de maintien dans l'emploi prévoit de faire travailler un week-end par mois, par roulement, les salariés postés sur les machines-outils. « C'est très contraignant pour eux, mais un moyen, pour l'entreprise, de faire du résultat », commente le représentant régional de la CFDT, Luc Chéreau.

Certaines innovations technologiques ont aussi des conséquences sur le temps de travail. « La production de biotechs qui ne se conservent pas, très personnalisées, pour des maladies rares ou des cancers, oblige à travailler tous les jours, week-ends compris. Mais les volumes sont très réduits », explique Pascal Le Guyader, le directeur des affaires générales, industrielles et sociales du Leem, l'organisation professionnelle qui représente les industries du médicament. Dans l'informatique, « les astreintes du week-end ont sauté, remplacées par une nouvelle organisation où tous les salariés doivent pouvoir répondre aux demandes des clients 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 », souligne Olivier Parent du Chatelet, le responsable des sujets RH chez BearingPoint. L'exception a laissé place à la généralisation.

Les cadres travaillent rarement la nuit, mais avec le développement des outils numériques, ils sont coutumiers des journées et semaines à rallonge. 70 % d'entre eux déclarent travailler régulièrement de leur domicile, le soir ou le dimanche, selon une étude réalisée par la CFDT Cadres. La mondialisation a aggravé cette tendance. Elle ne concernait que quelques dirigeants, elle touche maintenant de plus en plus de managers. En témoignent les 200 salles de vidéoconférence que Schneider Electric a installées à travers le monde pour faciliter les communications entre ses bureaux situés sur des fuseaux horaires différents.



« L'industrie, un bon exemple pour les autres secteurs »

FRÉDÉRIC SAINT-GEOURS,
président du Groupement des fédérations
industrielles (GFI)

Le travail le dimanche, la nuit, les horaires décalés, l'industrie a traité le sujet...

L'industrie pourrait être un bon exemple pour les autres secteurs. Le travail à horaires décalés, nous l'avons traité par la négociation au niveau de la branche, de l'entreprise et parfois même de l'établissement. Cela s'est fait dans la concertation avec les partenaires sociaux. Le dialogue social, c'est la seule solution pour aménager le temps de travail au plus près des besoins des clients, tout en garantissant une organisation respectueuse des salariés.

🔗 **L'industrie doit-elle faire face à de**

nouveaux enjeux qui remettraient en cause son organisation ?

Certaines réalités industrielles demeurent. Pour rentabiliser nos machines, qui exigent de lourds investissements, ou répondre aux besoins de certains clients, nous devons faire travailler une partie de nos salariés en horaires décalés. Mais le travail évolue dans l'industrie. L'impact du numérique dans la production est majeur. Cette évolution transforme une grande partie de nos emplois postés en mission de surveillance ou de maintenance. L'excellence opérationnelle change aussi notre façon de travailler. Avec le lean, c'est au niveau de la cellule élémentaire de production que le travail s'organise au plus près de la chaîne.

La question de l'abrogation des 35 heures se pose-t-elle à nouveau ?

Ce n'est pas le plus important. On risque de faire du retour aux 39 heures une question générique et faire en quelque sorte à l'envers ce que nous avons reproché aux lois Aubry. Au GFI, nous sommes très favorables au développement des accords de compétitivité. C'est la meilleure façon de trouver le bon équilibre entre organisation du travail, emploi et rémunération. Les entreprises les utilisent plutôt sur un mode défensif. Ce serait bien d'élargir leur champ d'application pour les utiliser de manière offensive, pour développer de nouvelles technologies ou conquérir de nouveaux marchés. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR THIBAUT DE JAEGER

Cette extension du cercle des collègues conduit à un allongement des journées de travail. Parfois «elles commencent tôt, avec les e-mails venus d'Asie, et finissent après 21 heures avec un confcall avec les États-Unis», raconte, d'un débit accéléré, Marianne, responsable de comptes chez L'Oréal, à Paris. Gare au portable mal éteint: à 3 heures, c'est le collègue de Shanghai qui appelle! La recherche d'une meilleure rentabilité vise aussi les cadres. Là, ce n'est pas le capital fixe qu'il faut rentabiliser, mais les process de développement qu'il faut accé-

lérer. «De plus en plus, on fait travailler plusieurs équipes sur tous les continents pour accélérer la mise au point d'un projet. Dans l'ingénierie, c'est courant!», constate Hervé Borensztein, le directeur du pôle RH de Karistem,

Des règles de bonnes pratiques se mettent en place. «Nous avons investi dans des outils qui favorisent le travail asynchrone, cela va des documents partagés au réseau social d'entreprise», explique, de New York, Hervé Coureil, le directeur général chargé des systèmes d'information de Schneider Electric. «Si je reçois un e-mail à 23 heures, je demande à mon collaborateur pourquoi», affirme Philippe Delwarde. Dans d'autres entreprises, la consigne est plus floue. Responsable Unsa chez Orange, Sébastien Crozier pointe une contradiction entre la charte générale signée par l'entreprise et la distribution d'un fascicule expliquant comment configurer sa boîte mail pro sur son mobile perso. «Tout le monde tâtonne, l'entreprise comme les salariés», reconnaît-il.

Les limites des horaires décalés

Couper les serveurs le soir venu, comme l'a fait Volkswagen, est une fausse bonne idée. À l'ère de la «mobilité» (contraction de mobilité et d'ubiquité), chacun veut pouvoir s'organiser, notamment les femmes qui quittent tôt le travail, s'occupent de leur foyer et reprennent leur travail à distance! Si les horaires des cadres sont régis par le très souple forfait jour, ceux des ouvriers et techniciens sont encadrés par des conventions collectives. Celle de la métallurgie prévoit 50 % de salaire en plus pour le travail du dimanche, tandis que celle de la pharmacie demande aux entreprises de définir des contreparties financières. Dans ces deux branches, le travail de nuit est majoré de 25 %. Souvent, pour des raisons financières, les salariés ne veulent pas renoncer à ces horaires.

Marie [prénom modifié à sa demande, ndlr] et son mari travaillent dans la même entreprise agroalimentaire, en 2x8: quand l'un est du matin, l'autre est de l'après-midi, ils échangent chaque semaine. Content de voir ses enfants le soir et de gagner 200 euros de plus, le couple regrette de ne plus partager beaucoup de moments! Le système a ses limites. «On ne peut plus, comme pendant les Trente Glorieuses, faire accepter n'importe quelle pénibilité en la compensant par de l'argent, estime Jean-Claude Delgènes, le directeur général du cabinet Technologia. Une vie entière en travail de nuit réduit l'espérance de vie de six ans et est cancérigène.»



POUR L'INDUSTRIE, QUE DIT LA LOI ?

● Un accord collectif de branche étendu ou d'entreprise doit prévoir le travail de nuit. À défaut, il peut être autorisé par l'inspection du travail. Le travail le dimanche est de droit autorisé dans certains secteurs (établissements industriels utilisant des fours, industries chimiques...) et pour certains travaux (maintenance, réparation...) listés par le code du travail. D'autres dérogations au repos dominical existent et supposent un accord collectif ou, à défaut, l'autorisation de l'inspection du travail. Des dérogations peuvent être accordées par le préfet lorsque le repos simultané compromettrait le fonctionnement normal de l'établissement. ■■

La contrepartie porte parfois sur la durée du travail. Des salariés du week-end peuvent faire trois journées de 10 heures, soit 30 heures seulement par semaine, comme dans l'industrie pharmaceutique. Mais certains ne veulent pas sacrifier leur week-end. Chez Walor, de nombreux salariés sont sur le point de refuser l'accord d'entreprise. Pères divorcés n'ayant la garde de leurs enfants qu'en fin de semaine ou sportifs investis dans leur club, ils risquent le licenciement. « Il n'y a pas que la nuit qui pose problème, le travail du week-end aussi est mauvais pour la santé, poursuit Jean-Claude Delgènes, parce qu'il empêche de se ressourcer auprès de ses proches et d'être en phase avec la société, en s'investissant dans le sport, la vie associative, la politique. L'individu n'est pas qu'une machine biologique, et sa fonction n'est pas qu'économique. Attention à la toute-puissance du travail qui envahit nos vies. »

Pénibilité plus forte à cause d'effectifs réduits, stress supérieur compte tenu d'une plus grande solitude face aux décisions: le travail de nuit et le week-end accroît les risques d'accidents et de maladies professionnelles. Philippe Delwarde conseille d'ailleurs à ses clients de chercher une autre solution chaque fois que c'est possible. « Agir sur le temps de travail est le premier réflexe, à tort, car il suffit parfois de revoir l'organisation ou de mettre en place des outils informatiques de pilotage... » Rien de pire, selon lui, que des salariés à qui on dit de rester le week-end parce que le travail a été mal organisé dans la semaine... Surtout si la demande est faite le mercredi. « Ne pas pouvoir se projeter à plus de trois semaines, du fait de calendriers évolutifs, est une énorme source de stress », confirme Jean-Claude Delgènes.



Le secteur agroalimentaire a connu la plus forte progression du travail de nuit. Notamment pour amortir l'outil industriel en optimisant le taux d'utilisation.

TROIS EXPÉRIENCES DU TEMPS DE TRAVAIL



LIONEL BOUZON, 43 ANS
Agent de fabrication chez Solvay, sur le site de Belle-Étoile à Saint-Fons (Rhône)

« Je suis crevé »

« Mon travail consiste à surveiller des écrans et à réaliser des interventions dans l'atelier de polyamide. Quand je suis entré dans la boîte à 18 ans, j'étais en 4 x 8. En 1995, suite à un conflit social, nous sommes passés en 5 x 8. Je travaille le lundi et le mardi de 5 à 13 h, le mercredi de 13 à 21 h, le jeudi et le vendredi de 21 à 5 h, puis j'ai quatre jours de repos et ainsi de suite. Nous avons une prime pour le travail posté de 700 euros par mois. Cela fait vingt-cinq ans que je suis sur ce rythme. Tant que j'étais célibataire, ça allait, mais depuis que j'ai une famille, c'est plus compliqué. Mon fils de cinq ans me demande souvent pourquoi je dors tout le temps. Le plus dur, c'est la tranche du matin. C'est dur de se coucher, du coup je dors seulement trois heures avant de partir au boulot. Je suis crevé. Nos conditions de travail ne sont pas simples. À une époque, nous étions seize par équipe, maintenant nous sommes sept et la production a triplé. En plus, une nouvelle reconstruction des ateliers est en cours. Une personne derrière un écran va devoir gérer trois ateliers au lieu d'un. Nous ne nous sentons pas de le faire. Il y a un facteur de risque important, le site est quand même classé Seveso seuil haut. Je trouve dramatique que ce type d'horaires se développe.

À l'hôpital, je comprends, car il y a des enjeux vitaux. Dans la chimie, on ne peut pas arrêter une réaction en cours. Mais pour fabriquer des voitures ou des pâtes, je ne vois pas l'intérêt. Des rapports médicaux ont montré que des gens comme moi perdent sept ans d'espérance de vie en moyenne par rapport à quelqu'un qui travaille de jour. Ma compagne me pousse à travailler en journée, mais après tant d'années passées sur ce rythme j'apprends ce changement. Je suis en pleine remise en question. »

PROPOS RECUEILLIS PAR
CAMILLE CHANDÈS



NICOLAS GRATIEUX, 28 ANS
Superviseur de parcs d'énergie renouvelable chez GDF Suez à Chalon en Champagne (Marne)

« Avec les 3 x 8, je bénéficie de longs week-ends de récupération »

« J'ai commencé par un rythme en 2 x 8, avec des astreintes. Mais, en février, nous sommes passés aux 3 x 8. Pour assurer la surveillance de parcs d'énergies renouvelables en France et en Italie, j'enchaîne des quarts sur les tranches horaires 5 h-13 h, 13 h-21 h ou 21 h-5 h. Après cinq ou six jours de travail, je bénéficie d'un repos de trois à quatre jours. Je n'ai jamais ressenti ce rythme comme une contrainte. Il permet d'avoir du temps libre, d'organiser des rendez-vous et de bénéficier de

Suite page 36

Un processus irréversible

Chez Bonduelle, où les usines fonctionnent en campagne de mai à novembre, la charge de travail dépend des arrivées de matière première, et est répartie en deux, trois ou quatre équipes. « Nous essayons de ne pas jouer que sur la flexibilité individuelle, explique Bruno Rauwel, le DRH du groupe. Nous pouvons laisser des équipes au repos sur un site pour en charger un autre, ou faire attendre certains légumes. Quand les gens comprennent qu'ils ne sont pas la variable d'ajustement, ils acceptent. Ils savent que cela fait partie du travail. Nous n'avons jamais eu de conflit sur ce sujet depuis 160 ans et le turn-over est faible. »

Résister au rouleau compresseur du travail de nuit et du week-end sera-t-il possible? Michel Sapin, le ministre du Travail, espère que la création du compte pénibilité et son financement par une nouvelle taxe assise sur le travail de nuit vont en réduire l'usage. « Tout dépendra des seuils! », commente Jean-Claude Delgènes. « Tout dépendra du business », juge Philippe Delwarde. Il rappelle que quand ses ventes ont chuté, l'industrie automobile a remis ses chaînes sur des horaires plus classiques. « Les évolutions sont trop profondes pour revenir en arrière, estime Olivier Parent du Chatelet. Les pays émergents ne se posent pas la question. Bientôt, nous ne pourrons plus le faire non plus. » Bienvenue dans les nouveaux temps modernes. ■

PAGE SUIVANTE
La France se rattrape
avec l'hydrolien

Salto de la page 34

longs week-ends. Bien sûr, le plus embêtant, c'est que mon amie, elle, travaille sur des horaires classiques... Il n'y a que mes quarts de nuit qui bouleversent un peu mon rythme de sommeil. Je dors alors le plus tard possible, jusqu'à midi ou 13 heures. Mais on n'enchaîne jamais plus de deux nuits de suite, ce qui ne laisse pas le temps de s'habituer à ce rythme décalé. Lors des horaires de nuit et le week-end, on est équipé d'un dispositif d'alerte. Si on est immobile pendant quelques minutes, une alerte se déclenche. En novembre, je vais participer à une formation avec des conseils d'hygiène de vie, sur le sommeil et l'alimentation, afin de gérer au mieux ce rythme de vie. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR
LUDOVIC DUPIN



DIDIER MULLER, 55 ANS
Membre du directoire de Mersen,
directeur des applications électriques
et génie chimique

« Je vis sur un fuseau horaire situé au milieu de l'Atlantique »

« L'organisation de mon temps de travail? C'est simple, j'ai choisi de m'autodécaler. J'habite près de New York, mais je vis sur un fuseau horaire situé à plus de trois heures : au milieu de l'Atlantique. Cela me facilite les choses, car je voyage deux semaines par mois, le plus souvent vers l'Est. J'ai la responsabilité du groupe Mersen pour le continent américain et l'Inde, et la responsabilité opérationnelle de deux divisions, avec des usines à un peu partout. Mon principe,

c'est de me lever à 4 heures du matin. Je digère mieux les décalages horaires : quand je viens en France, je n'ai que trois heures d'écart au lieu de six. Demain, je pars en Inde. Je n'aurai que sept heures au lieu de dix à récupérer. Après la deuxième nuit, je serai d'équerre. Il vaut mieux avoir une hygiène de vie stricte, ne pas fumer ni boire. À New York, je commence dès le lever par un peu de vélo à la maison et je suis à 5 h dans la voiture, où je passe des coups de fil en France, comme, ce matin, à un directeur d'usine en Lorraine. Au bureau à 5 h 45, après avoir bu mon second expresso – il faut bien ça ! –, la première chose à faire est d'appeler les managers chinois juste avant qu'ils terminent leur journée. Ensuite, j'ai deux heures formidables, pour moi. Les Français déjeunent, les Américains ne sont pas encore arrivés. Je suis tranquille. Au menu : e-mails, mémos, rapports... La suite de la journée est plus banale, à ceci près que je pars tôt, entre 16 h 30 et 17 h. Je fais le point avec mes Brésiliens sur le retour et j'arrive chez moi vers 18 h. Mais à 21 h, au lit ! Ce qui règle la question de la vie sociale en semaine ! La contrepartie super-positive : quand je ne suis pas en voyage, j'ai chaque soir trois heures avec ma femme et ma fille de dix ans. C'est exceptionnel par rapport à mes collègues. Cela fait dix ans que ça dure, c'est optimal pour moi. Le week-end, je fais la grasse matinée (jusqu'à 5 h) et puis, je fais du vélo, je m'occupe de mon potager... Comme en vacances, d'ailleurs : je reste à la maison. Avec 500 à 700 heures d'avion par an – autant qu'un pilote d'Air France –, pas question de m'approcher d'un aéroport ! ■

PROPOS RECUEILLIS PAR
MANUEL MORAGUES