

DENIS ETTIGHOFFER
GÉRARD BLANC

Du Mal Travailler
au Mal Vivre

Avant Propos

Relevons le défi des Nouveaux Temps Modernes

Nous disons manquer de temps. Et les trente-cinq heures ont accentué ce sentiment de course contre le temps. « On vit une drôle d'époque où les livreurs de pizzas arrivent plus vite chez vous que police secours », souligne Jeff Marder¹. Notre société devient un monde de « speedés » vivant en permanence en mode hypervitesse, bardés d'électronique, touche-à-tout d'une société hypersollicitée, super-travailleurs d'une société hypervitaminée. De plus en plus nombreux à être classés comme hyperactifs, nous zappons dans notre vie d'un temps à un autre, d'une activité à une autre mais – et c'est cela qui est nouveau – de plus en plus vite. Nous confondons travail et agitation sans savoir donner du temps au temps. Notre tête ne fonctionne plus d'une manière cohérente, nous ne savons plus spécialiser les temps nécessaires à chaque chose.

De nombreux ouvrages et magazines font le même constat et proposent des changements de pratiques s'adressant, le plus souvent, à l'individu invité à mieux organiser son temps personnel de vie et de travail. Notre propos est d'une autre nature, ou plutôt est devenu d'une autre nature.

Globalement, le temps que nous consacrons au travail n'a jamais été aussi court et, paradoxalement, notre société des « loisirs » n'a jamais autant manqué de temps. Nous sommes une société du temps libre fonctionnant aux régimes des temps de travail : il est facile à chacun d'observer combien les technologies et la nouvelle économie ont bouleversé les modes de création de richesse et les modes de travail, en déspecialisant les espaces et en dérégulant les temps individuels et collectifs. Or, si les hommes ont réalisé des progrès techniques considérables afin de réduire la pénibilité des tâches, les pressions psychologiques consécutives aux nouveaux modes de travail moderne semblent augmenter la pénibilité mentale des activités.

Déterminer les causes de ces pressions était important. Voir le rôle qu'y jouent désormais les technologies de l'information et de la communication (TIC), tout autant. Pourquoi ? Parce que ces technologies sont la cause majeure des transformations des modes de travail. Sont-elles pour autant la cause des nouvelles formes de stress ? Il ne semble pas. Partant de faits souvent méconnus, notre analyse conduit à minorer l'importance des TIC pour mettre plutôt en cause les manières (parfois idiotes) dont nous laissons filer le temps, faute d'avoir assimilé les grandes transformations que les TIC ont rendu possibles.

En revanche, les modifications quasi permanentes des organisations, des entreprises, des services ou des produits, l'exigence de productivité sous la pression fiscale, la nécessité de rester performant dans une société de l'impatience où le client maltraite le salarié, l'obligation d'adapter ses

¹ Jean-Loup Chiflet, *Wit Spirit*, Recueil de citations humoristiques, Paris, Éditeur Mots & Compagnie, mars 2001.

métiers et de maintenir un haut degré de formation, la pression exercée par ceux qui veulent des résultats sans laisser aucune capacité d'initiative entraînent chez beaucoup le sentiment d'une lassitude généralisée, d'une incapacité à faire face à tout. Le risque encouru est soit une démotivation généralisée des salariés, soit une croissance (déjà en cours) de la médicalisation de la vie active. Alors se constitue une population de gens rebelles, ou à la traîne, qui pèse sur les coûts de la santé publique – avec 11 % d'arrêts de travail dus au stress – et sur les performances des entreprises, pour cause d'absentéisme chronique².

Mais est-ce aussi simple ? D'autres causes fondamentales viennent aussi du mauvais usage et des arbitrages maladroits que notre société fait de son temps libre et de ses rythmes de vie et de travail. La précarité, la pénibilité des soucis de la vie professionnelle et familiale n'ont pas réellement été affectées par le progrès, au contraire. Chacun le constate avec l'accroissement du temps libre, les facilités croissantes d'accès aux soins et à la formation, l'amélioration de la qualité matérielle de la vie. Tout comme les technologies de l'information ont fait disparaître les frontières entre les pays, entre les organisations, entre la vie privée et professionnelle, l'on ne peut intervenir isolément sur l'organisation des temps de l'individu, de l'entreprise ou de la société. Ni nos organisations, ni nos grands équilibres socio-économiques n'ont pris la pleine mesure des grands changements de rythmes de travail et d'organisation de la vie active, ni abordé les problématiques des nouveaux temps modernes dans leur globalité.

Pour nous, ce premier constat était très mobilisateur car il posait le problème de savoir si nous pouvions intervenir dans un débat de société qui dépassait notre intention initiale, à savoir de porter un simple « regard clinique » sur l'impact des technologies de l'information et de la communication sur nos nouveaux modes de travail, leurs effets sur l'organisation des temps de travail et la santé publique. En d'autres termes, fallait-il accepter le risque d'entrer en polémique avec les spécialistes de tous bords relativement aux débats actuels sur le temps de travail, la retraite, l'organisation du repos, etc. ? Au final, nous avons décidé, après mûre réflexion, d'y aller et même de proposer des solutions, que nous voulons mettre en débat.

Après ce travail d'analyse, nous arrivons à la seconde conclusion selon laquelle les raisonnements actuels sur les retraites façon 2010/2020 se trompent d'angle d'attaque : il faut raisonner les nouvelles ingénieries sociales et économiques non en termes de « temps » (individuel ou collectif) mais en termes de « politique des revenus ».

Au fil du temps, les travailleurs commencent à comprendre que s'ils partent tôt à la retraite, ce sera les poches vides. Et d'autant plus vides que les cursus professionnels sont de plus en plus mouvementés et erratiques. D'ores et déjà, une carrière professionnelle sur deux subit d'importantes variations. Riche une année, pauvre la suivante, le monde du travail se remplit d'intermittents aux revenus variables avec de vraies conséquences pour les caisses de retraite... Sauf à permettre que, les années riches, les travailleurs puissent acheter des droits à la retraite. Une solution plus constructive, selon nous, que celle de syndicats qui privilégient une

² Rencontres parlementaires « Stress et travail » du 13 juin 2001.

politique de rentiers consistant à confisquer l'argent gagné par les générations actives.

Enfin, troisièmement, lorsque nous parlerons de temps de travail, ce seront les rythmes, l'intensité du travail plus que les durées que nous mettrons en cause. La réduction de la durée du travail reste concentrée sur une durée de vie active de plus en plus courte, donc plus intense. Notre temps libre reste, lui, étendu sur la durée de notre retraite, à laquelle nous aspirons rapidement parce que nous nous essouffons dans un travail trop intensif. Alors pourquoi ne pas remettre en question ces rythmes généralisés en y adaptant les formes de revenus d'activités ? Pourquoi ne pas construire des outils d'ingénierie socio-économique qui révisent en profondeur les trois grands temps qui rythment la vie de chacun : formation, travail, retraite ?

C'est toute l'interrogation de cet ouvrage. Nous voulons proposer une réflexion qui dépasse les discussions sur la durée du travail hebdomadaire et l'âge de la retraite, *en inventant la possibilité pour chacun de personnaliser sa vie active et ses droits à la retraite.*

Cela relève de la responsabilité collective, la nôtre, d'accompagner un homme et une femme aussi longtemps que possible, aussi longtemps qu'ils le désirent, en leur donnant l'opportunité de personnaliser l'organisation de leur vie active. Et, pourquoi pas ?, plutôt que de savoir si nous devons fixer la retraite à 60, 65 ou 68 ans, nous demander si, pour racheter des droits d'annuité pour sa retraite, il ne serait pas plus performant de pouvoir utiliser son compte épargne-temps – d'autant plus que certains travaillent beaucoup ?

Des travailleurs, dans d'autres pays, travaillent plus longtemps que nous, mais à des rythmes souvent bien différents. Encore récemment, en avril 2002, les Suisses ont refusé par votation la réduction du travail à trente-six heures hebdomadaires. Détrompez-vous, on travaille « relax » dans bien des entreprises étrangères pratiquant encore les quarante-huit heures ! Certes, certains pays ont des départs à la retraite plus tardifs et des populations actives plus âgées que les nôtres, mais tous ces seniors ne sont pas obligés de travailler comme des brutes ; ils ont ainsi le sentiment de préserver une utilité sociale et économique, une raison d'être que beaucoup perdront dans la solitude de l'inactivité. D'ailleurs, même en les ramenant à des durées plus courtes, pourquoi ne pas agir sur les rythmes qui nous éreintent ? Pourquoi, la journée de travail devrait-elle rester « continue », surtout si nous exerçons des activités stressantes ?

En 1999, l'Institut de l'entreprise notait que moins de 40 % des Français de 55 à 65 ans étaient encore actifs. À l'autre bout de la vie active, la scolarisation des 16-25 ans atteignait le niveau de 65 % de cette tranche d'âge. Pour autant, le taux de chômage continuait de croître. Un moment jugulé par l'embellie économique de la période (plutôt que par les trente-cinq heures), ce taux repart à la hausse, malgré un taux d'activité déjà très faible. Il est à noter que la Grande-Bretagne, qui a un taux d'activité supérieur de 10 points à celui de la France, a le plus accru ses capacités à créer des emplois. En d'autres termes, devons-nous comprendre que, plus le temps de travail est réduit, moins on trouve du travail ? Ou devons-nous comprendre que plus le marché de l'emploi est rigidifié et administré, plus les capacités d'embauche diminuent ?

Si c'est le cas, comment trouver d'autres formes de régulation du marché du travail que celles apparentées à des réglementations étatiques ? En rendant variable le coût des charges du travail en fonction de paramètres nouveaux, comme ceux déjà utilisés pour favoriser l'emploi des jeunes, des personnels non qualifiés et, maintenant, des personnels ayant dépassé 55 ans. En construisant des instruments économiques qui permettent d'agir sur les grands cycles de vie et de repos, par exemple la possibilité de partir à la retraite à mi-temps, celle d'utiliser l'épargne-temps pour acheter des droits à la retraite anticipée, en rénovant les droits de formation par le biais d'un contrat entre entreprises et employés qui encourage ceux-ci à utiliser leur compte épargne-temps pour se former, en contrepartie d'un poste plus rémunérateur et d'une requalification de leur contrat de travail.

La diminution des charges, donc du coût du travail, doit accompagner une politique des revenus. Cette diminution permet de baisser les prix de revient, et donc de vente, des activités dites de main-d'œuvre, en améliorant la compétitivité des entreprises et, par suite, leur capacité à embaucher. Mais surtout elle permet de réduire la pression sur les besoins de productivité du travail, qui incitent les entreprises à délocaliser les productions et à réduire l'embauche, y compris pour les activités à forte valeur ajoutée. La disparition de la taxe professionnelle est de ce point de vue d'une urgence absolue. Une politique « du temps libre », puisque c'est bien de cela qu'il s'agit, se traduit par des incitations à préserver les revenus et les capacités des individus à rester des agents économiques plutôt que de faire supporter par les actifs le poids économique des inactifs, quels qu'ils soient. *Les entreprises de main-d'œuvre doivent cesser d'être plus pénalisées que les entreprises qui automatisent leurs activités.*

Pour le passé immédiat, les décisions gouvernementales¹ qui ont conduit à l'augmentation du Smic et à la réduction hebdomadaire du temps de travail ont surenchéri le coût du travail de quelque 18 %. Ce que seules les grosses entreprises et institutions en situation de quasi-monopole pouvaient imposer au payeur final : le client ou le contribuable. Pour toutes les autres (97 % des entreprises françaises ont de 10 à 0 salarié), c'est un frein supplémentaire à leur développement, une perte de compétitivité et de marge. Quant aux salariés, ils paient les pots cassés par le gel des augmentations de salaire, le gel des embauches et une demande de productivité et d'efficacité qui met tout le monde « sur les nerfs », en leur gâchant la vie, tout simplement.

La retraite à 60 ans, dans le secteur privé, implique que les travailleurs toucheront un pourcentage calculé sur la moyenne des 20 meilleurs salaires annuels. Alors que la durée dite d'inactivité a presque triplé depuis les années cinquante, cette disposition législative a été acceptée par les syndicats, dont nous savons le peu de représentativité qu'ils ont dans le secteur privé. Ces mêmes syndicats refusent aussi d'allonger la durée dite d'activité, alors que le financement des années de retraite est sur le point de devenir un vrai problème de société. Ils font ainsi le jeu de la diminution du nombre des actifs. Trop nombreux sont ceux qui parlent au nom des Français, en ayant fait en sorte de se mettre bien à l'abri des textes qu'ils signent et qui réduisent comme une peau de chagrin les revenus des retraités. *La société française doit continuer son chemin et ne pas se faire*

intoxiquer par un débat trop réducteur : pour ce faire, elle doit exiger un référendum clair et détaillé sur la question.

Une politique plus volontariste des revenus d'activités par la baisse des charges sur les salaires aurait des effets positifs immédiats sur notre déficit d'emplois dans les activités de services. Elle permettrait aussi un redéploiement du budget de l'État, transformant ses dépenses improductives pour aider des inactifs en soutien aux activités productives. N'avons-nous pas fait une erreur de « casting » économique en parlant de politique de l'emploi plutôt que de politique des revenus ? En tout cas, l'exaspération des chômeurs de longue durée et leurs demandes de « primes » de fin d'année nous paraît illustrer plus un problème de politique de revenus que d'emploi. Ce qu'un humoriste résumait très bien : « Mon problème n'est pas d'avoir un emploi, mon problème est d'avoir un salaire. »

Denis ETTIGHOFFER
Président d'Eurotechnopolis Institut

Introduction

Vite...

*On se lève avec un réveil, on déjeune en regardant l'heure,
on se couche en vérifiant le réveil, on se lève à nouveau
pour retourner au travail et quand on prend sa retraite,
qu'est ce qu'on vous offre : une putain de montre !*

Dave Allen

À l'automne 2001, alors que près d'un salarié français sur deux bénéficiait déjà de la loi sur la réduction du temps de travail à trente-cinq heures hebdomadaires, le temps de travail restait la principale préoccupation de l'ensemble des salariés³ ; 46 % des Français estimaient encore « consacrer trop de temps à leur vie professionnelle⁴ ». Pourtant le temps de travail moyen au cours d'une vie n'a cessé de diminuer. Il a baissé de 61 % entre 1896 et 1997 (0,9 % en moyenne par an), passant de 118 000 heures travaillées à 46 200⁵. Alors où est l'erreur ? Pourquoi de telles attentes alors que la durée légale du temps de travail poursuit sa réduction ?

Lors d'un sondage réalisé pour Eurotechnopolis Institut en 1998, la moitié des personnes interrogées évoquaient la souffrance de ne pas être maître de leur temps⁶. Les catégories les plus atteintes étaient les artisans et commerçants (2/3), les moins touchées les ouvriers et employés (47 % et 41 %). Le sentiment d'urgence dans le travail, et plus généralement par rapport au temps, représente une des formes prédominantes de ce ressenti. Un sondage précédent évaluait à 57 % la proportion de la population active française qui se sentait stressée, principalement par la course après le temps. Un temps surencombré de tâches mineures ou importantes qui sont autant d'occasions de zapper de l'une à l'autre,

³ Pierre Giacometti (directeur général d'Ipsos Opinion), « Le temps de travail, première préoccupation des entreprises », *Le Monde*, 6 juillet 1999.

⁴ Des Européens en manque de temps ?, enquête internationale Ipsos pour l'Observatoire Thalys, automne 2001.

⁵ O. Marchand, C. Minni et C. Thélot, « La durée d'une vie de travail, une question de génération ? », *Premières synthèses*, n° 50.2, décembre 1998, DARES, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Paris.

⁶ Sondage réalisé par l'IFOP pour Eurotechnopolis Institut les 12 et 13 février 1998, auprès de 468 actifs de plus de 18 ans interrogés par téléphone à leur domicile. Cf. *Les Échos*, 5 mars 1998.

émiettant nos journées de travail. Un tel mésusage du temps nuit autant à la vie familiale qu'à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de la population active, au point que l'on peut parler d'un « syndrome de Chronos ». La forte progression des travailleurs mobilisés les samedis et les dimanches, les pratiques de plus en plus courantes du vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept, recouvrent une réalité nouvelle : l'explosion des horaires désignés comme « atypiques ». Un tiers des salariés de la Communauté européenne pratiquent déjà des horaires dérégulés. En France, les horaires fixes reculent depuis la fin des années soixante-dix, ils passent de 65 % des salariés en 1978, à 52 % en 1991, pour atteindre 44 % en 1998.

Avec l'irruption des technologies de l'information et de la communication digitale, le temps se compte en nanosecondes et nous n'avons plus une minute à perdre. Avec le e-commerce, les services à réponses instantanées se multiplient mettant au travail des milliers de téléconseillers, de télémétiers, Le top chrono de la livraison sous quarante-huit heures, puis vingt-quatre heures, enfin sous douze heures se banalise mettant sous tension un nombre croissant de salariés qui travaillent désormais à zéro délais. Le développement des pratiques du « juste-à-temps » a renforcé les servitudes imposées aux travailleurs. Livraison et production à zéro délai concernaient 30 % des entreprises industrielles en 1997. En 1984, seulement 19 % des salariés français subissaient des délais ultracourts – vingt-quatre heures ou moins – pour satisfaire immédiatement une demande. Leur nombre est passé à 54 % en 1998, parmi lesquels 23 % subissent des délais inférieurs à une heure.

Les services d'urgences en ligne explosent : sos plombier, sos drogues, poison, médecin, femmes battues, etc. Micro-casque vissé sur les oreilles une multitude de personnes essaient de répondre aux exigences d'une société de l'impatience qui se transforme en société anxiogène d'où le développement d'autres services, d'assistance psychologique cette fois. Les relations des individus par l'intermédiation des télécommunications s'intensifient, caractérisées par la brièveté, la fréquence et l'importance croissante des échanges. Avec le succès des portables, le moindre incident est rapporté plusieurs fois aux services d'urgences. Par exemple, les services des pompiers reçoivent trois fois plus d'appels pour un nombre d'interventions resté stable. L'hyper-sollicitation accompagne l'hyper-choix de la société d'un temps dispersé, où beaucoup commutent sur les réseaux d'une personne à une autre, d'un sujet à un autre, d'une idée à une autre, d'un site à un autre. Selon 63 % des personnes interrogées les TIC « obligent à aller plus vite » et augmentent le stress. En fait, celles-ci fonctionnent comme un amplificateur d'effets déjà présents.

Les gens manquent de temps, d'attention, au point d'avoir donné le jour à une nouvelle branche du marketing, « le marketing de l'attention ». Hier on stressait d'ennui. Aujourd'hui on ne sait plus quoi faire face à la multitude des sollicitations. Tout est urgent, tout est important, tout est décisif. Ces diktats s'emparent des membres des jeunes générations, agités et sur-actifs. Dérangés, sollicités, bousculés, décervelés par des sollicitations permanentes, certains se prennent à rêver qu'ils sont devenus des gens importants puisque, n'est-ce pas ?, être dérangé est l'apanage des gens importants. Depuis que plus de la moitié des Français sont abonnés à un service de téléphonie mobile, une nouvelle source d'interruptions fait de nouveaux ravages. Le téléphone portable suscite des sollicitations hiérarchiques permanentes au point que Francis Jauréguiberry, spécialiste du comportement de leurs utilisateurs, remarquait à l'automne 1999 :

« Les nouveaux pauvres des télécommunications sont ceux qui ne peuvent pas échapper à l'obligation de répondre immédiatement à des urgences, et qui doivent donc vivre dans l'interpellation continue⁷. »

Car désormais, avec la complicité des « infotechnos », il y a le temps des pauvres, il y a le temps des riches⁸. Le temps des gens qui s'occupent et le temps des gens débordés. Le temps des gens dérangés par ceux qui peuvent voler le temps des autres grâce à ces techniques. Les catégories sociales les plus faibles, les subordonnés les plus divers, sont exposés à la tyrannie de supérieurs hiérarchiques qui se servent des moyens de télécommunications pour les importuner hors de leur temps de travail ou pour les surveiller. Dire « plus tard », « pouvez-vous attendre une minute s'il vous plaît ? », est considéré comme intolérable. On trépigne, on s'impatiente après quelques instants passés derrière un guichet – déjà agressif – on se promet d'en faire voir de toutes les couleurs à la préposée. Survoltée, une part croissante de gens voit la peur de manquer de temps remplacer la peur de manquer tout court... Une frénésie paranoïaque emplit les Français : tout, tout de suite. Leurs comportements abandonnent la moindre règle de savoir-vivre ensemble. Impitoyables, les méls sont à l'image de leurs auteurs, directs, sans début ni fin : ils demandent, affirment, convoquent, organisent, critiquent, se citent et se re-citent dans une sorte de tautologie collective improductive, sans s'intéresser à prendre le temps d'une politesse où, plus grave, d'aboutir à quelque chose de concret.

Georges Friedmann, premier sociologue français à décrire la parcellisation des tâches dans le travail industriel, avait dénommé ce phénomène le « travail en miettes⁹ ». Lors du sondage d'Eurotechnopolis de 1998 déjà mentionné, plus de la moitié (54 %) des personnes interrogées, exerçant essentiellement un travail de bureau, estimaient que leur travail était fragmenté, passant d'une activité à une autre, changeant de sujets de conversation, d'interlocuteurs, de réflexions ou d'activités. Un salarié est interrompu dans son travail en moyenne toutes les dix minutes par un coup de téléphone, un fax ou un mél, les Britanniques détenant la palme en matière d'interruptions¹⁰.

La fragmentation du temps tient, en partie, à la nature du travail de gens dont le métier consiste à assumer des tâches nombreuses et diversifiées. Un col blanc qui a passé une journée à des tâches morcelées et peu exigeantes est tenté de poursuivre sur le même mode quand il doit se livrer à un travail de réflexion, traiter un problème ou rédiger une note. Lorsqu'il se trouve seul face à son travail et perçoit qu'il a des difficultés à s'y mettre, il subit une tension, voire une anxiété, plus ou moins consciente et d'autant plus importante qu'il est habité par un sentiment d'urgence.

Ce sentiment d'urgence dans le travail affecte 59 % des personnes sondées en février 1998, avec peu de variations selon l'âge ou la profession. Dans les entreprises, l'urgence est devenue un mode de gestion quotidien justifié – à tort ou à raison – par un environnement très concurrentiel. En 1991, 23 % des salariés disaient que leur rythme de travail leur était imposé par

⁷ Francis Jauréguiberry, Rencontres de la communication mobile organisées par Motorola, Paris, 13-14 octobre 1999.

⁸ Infotechnos : terme utilisé dans ce livre pour « technologies de l'information et de la communication ».

⁹ Georges Friedmann, *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1964.

¹⁰ Selon une enquête réalisée en 1999 par l'Institute for The Future et la société d'études Gallup aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Allemagne.

la pression permanente de la hiérarchie ; ils sont passés à 29 % en 1998¹¹. Les dirigeants expliquent aux employés que pour rester compétitifs il faut payer un prix : réagir sur le champ, parer au plus pressé en permanence, valoriser avant tout l'action immédiate.

C'est ce que l'on appelle dans le domaine du management la « réactivité ». Elle deviendra une exigence : réagir en temps réel. La réactivité aux événements est prise pour un critère de performance. Les réseaux de communications y participent largement, devenus des outils incontournables, obligeant à réagir en fonction des sollicitations incessantes qui arrivent de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. Y compris dans la sphère privée, tout aussi encombrée.

Que cela nous plaise ou non, les TIC tissent, structurent et pilotent la vie politique, économique et domestique et sous-tendent en réalité toutes les activités des pays de l'OCDE. Plus de la moitié des Français utilisent un ordinateur dans leur travail. En moins de vingt ans les microprocesseurs et leurs applications ont été introduits dans tous les aspects de la vie. Cette mutation technique et technologique s'est propagée à une vitesse très supérieure à celle du métier à tisser, de la machine à vapeur, du moteur à explosion ou de l'électricité. Alors que l'électrification a pris cinquante ans pour se réaliser en France, le rythme d'introduction des TIC a été plus rapide. Cette évolution technique a modifié les tâches de production et, de ce fait, transformé la nature du travail, augmentant la part mentale qu'il exige. Déjà en 1950, alors que l'ordinateur n'était encore que « la machine à calcul à grande vitesse », bien différent de ce qu'il est devenu aujourd'hui, Norbert Wiener prévoyait, dans son ouvrage *Cybernétique et société*, des bouleversements dans l'organisation sociale, le processus de production, les contrôles statistiques, la comptabilité et la masse de travail de bureau, « à côté desquels la crise de 1929 paraîtrait "une plaisanterie"¹² ». Les ordinateurs, machines qualifiées d'intelligentes, changent de degré l'ampleur de l'accroissement de la production et sa régulation.

Où réside la nouveauté des problèmes que posent les TIC ? Fonctionnant au rythme de la nano-seconde, elles bousculent le temps biologique et les activités des êtres humains qui se déroulent à l'échelle de l'heure, du jour, de l'année, du siècle. Les développements des pratiques de consommation et de travail à distance déstabilisent les modes de vie et de travail contemporains. De plus, les TIC posent des problèmes d'un genre inconnu dans les mutations technologiques antérieures du fait qu'elles s'appliquent non seulement au travail, mais aussi à la vie quotidienne de tous. Elles déterminent une manière nouvelle d'appréhender la réalité et créent une relation au monde inédite. Plus que jamais des synthèses originales s'avèrent nécessaires pour maîtriser les fréquents changements de rythmes subis dans les activités les plus diverses, pour maîtriser les dérégulations de la consommation du temps. Pour l'Organisation mondiale du travail, le stress dû à la « pression du temps » est devenu l'une des questions de santé publique les plus sérieuses en ce début du XXI^e siècle.

Le stress, découvert au début des années quarante par le canadien Hans Selye qui l'avait dénommé « syndrome général d'adaptation », correspond

¹¹ Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie, « La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés », *Économie et statistiques*, n° 339-340, septembre-octobre 2000.

¹² Norbert Wiener, *Cybernétique et société. L'usage humain des êtres humains*, Paris, U.G.E., 1962. La première édition en français a été publiée en 1952 par les Éditions des Deux-Rives.

à la réaction d'un organisme contre une agression extérieure dont les manifestations causent divers dommages physiologiques et même psychologiques, comme la dépression nerveuse. Des directions d'entreprises utilisent le stress comme méthode de gestion du personnel. Elles estiment que les employés ont besoin d'être légèrement sous pression pour donner le meilleur d'eux-mêmes. Si le stress joue le rôle d'un élément de motivation, tant qu'il n'altère pas l'atteinte des objectifs, au-delà d'un certain seuil, il produit des effets inverses. Il en résulte manque d'attention, lassitude, attitude psychologique négative... qui engendrent des à-peu-près, des dysfonctionnements. D'où des clients mécontents, le retour de produits qu'il faut réparer voire rembourser, l'explosion des coûts des services après-vente. Que coûtent ces pratiques pour l'ensemble de la société ? Plusieurs pays industrialisés ont tenté de quantifier le coût global du stress pour leur économie, estimé aux États-Unis à 200 milliards de \$ en 1993 par le Bureau International du Travail. Les retombées des mauvaises conditions de travail représentent au Danemark 2,5 % du PIB et 10 % du PIB pour la Norvège et la Grande-Bretagne. La France, absente de cette grande étude du BIT, devrait, selon nous, payer au stress le même pourcentage du PIB que la Grande-Bretagne soit environ 120 milliards d'euros (800 milliards de F)¹³.

Le temps se mêle si étroitement à la trame de l'existence des hommes que ces derniers n'ont qu'une conscience très partielle de la manière dont il détermine leurs comportements et modèle leurs relations. L'organisation du temps collectif résulte de nombreux compromis et arbitrages entre acteurs socio-économiques. Elle réclame un apprentissage, de nature sociale, long et parfois difficile. Alors que tout le monde s'accorde sur les différences d'organisation spatiale, il existe des différences de structuration temporelle méconnues. Cet oubli des réalités chronobiologiques aboutit à des aberrations dans l'organisation des temps des individus et des entreprises, voire dans l'ensemble de la société.

On l'oublie sans doute, l'organisation du temps – des temps – est un lent compromis historique entre acteurs socio économiques, aujourd'hui complètement perturbée par les nouvelles technologies. Notre société multiplie ses interrogations sur les nouvelles régulations temporelles. L'ambition de ce livre est d'en faire le tour en proposant des repères adaptés au XXI^e siècle. Nos questions sont celles de tout le monde. La même durée du temps de travail hebdomadaire pour tous est-elle appropriée ? Le salaire basé sur la seule rémunération au temps de travail peut-il rester pertinent ? Le même âge de départ à la retraite pour tous est-ce une bonne idée ? Non ! Non ! Non ! Trop fois non !

On sait travailler beaucoup. Mais chacun a son rythme : c'est « l'arythmie » des temps – le travail en miettes – qui perturbe l'horloge interne des hommes. Nous savons réduire le stock travail dans nos entreprises en créant de la valeur. C'est une valeur qui n'a rien à voir avec la durée du travail mais plutôt liée l'intensité de nos apports intellectuels. Un piège sinistre est posé aux tenants du « plus tu travailles, plus tu gagnes ! ». Nos modes de rémunérations doivent évoluer fondamentalement. Ils doivent incorporer une participation à la création de valeur dans nos entreprises. Que signifie la « retraite couperet » ? Selon les métiers, les temps de formation, chacun entre dans la vie active à des âges différents, seule sa durée importe. Il faudra calculer en nombre d'années d'activité et non pas en âge de « sortie » de la vie active. Et encore se

¹³ Cf. notre ouvrage précédent *Le Syndrome de Chronos. Du mal travailler au mal vivre*, Dunod, 1998.

mettra-t-elle en œuvre progressivement. Finis les modèles administrés. Fini le salaire à la peine. Finie la retraite exclusion. Nous allons vers la personnalisation de l'organisation de la vie et du travail et nous devons nous y préparer. Voilà les trois conclusions décisives de notre réflexion sur l'impact des réseaux d'ordinateurs sur le monde du travail largement ignoré des pouvoirs publics, préférant faire passer en force des solutions déjà dépassées et dramatiquement coûteuses.

La réduction du temps de travail telle qu'elle a été envisagée dans la loi Aubry était-elle en phase avec la rénovation de la vie active qui se profile ? Fallait-il imposer les mêmes règles à toutes les entreprises, tous les individus, sans tenir compte de leurs activités et des contextes où elles s'exercent ? Fallait-il prendre comme unité de mesure du travail la durée hebdomadaire ? Une habitude bien française, ancrée dans les mentalités, à l'opposé des pratiques internationales qui comparent les durées annuelles du travail, seul moyen compter les jours fériés, les congés annuels, le temps partiel. Comme le souligne Hugues de Jouvenel :

« Légiférer sur la durée hebdomadaire du travail peut paraître anachronique dès lors que celui-ci devient plus immatériel et que la frontière entre travail et non-travail devient plus poreuse¹⁴. »

Avec les TIC, le temps de présence ne représente plus la réalité complète du travail. L'amalgame entre temps de présence et efficacité illustre un des travers de la culture d'entreprise française les plus violemment dénoncés, notamment par les femmes¹⁵. La présence comme critère d'efficacité s'avère un mythe qui privilégie les apparences au détriment des résultats. Quelle qu'en soit la raison, une mauvaise organisation des rythmes du travail induit un mal vivre pour les personnes impliquées. Au siècle dernier, il a fallu penser le repos et la récupération en fonction de la fatigue physique. Il devient vital aujourd'hui d'engager une réflexion qui accorde une place à la fatigue mentale et nerveuse. S'interroger sur les façons de limiter cette fatigue, en maîtrisant mieux les impacts des TIC sur l'organisation des entreprises et le monde du travail, appartient à la législation du travail. Comment les entreprises tireront-elles parti des nouveaux modes de consommation du temps sans y perdre ? De quels choix disposeront les Français : mal utiliser leur temps ou le gaspiller ?

Il existe une écologie des territoires, de l'espace. Existerait-il une écologie du temps ?

Pour éclairer les différentes facettes de la montée du stress professionnel dû aux nouvelles pratiques du travail moderne, nous avons repris et mis à jour nos analyses de 1995 et l'étude de 1998, qui avaient suivi la sortie du livre *Le Syndrome de Chronos*, à la lumière des avancées supposées des trente-cinq heures. À l'époque, nous ignorions que les trente-cinq heures deviendrait un débat politique où tout bon sens a semblé abandonner les principaux protagonistes. Nous avons choisi aussi de revenir en détail sur plusieurs des propositions que nous avons émises sur les organisations des nouveaux temps individuels et collectifs. Nous proposons une amélioration de cette situation au niveau sociétal en quatre points que nous argumenterons dans l'ensemble de notre ouvrage.

¹⁴ Hugues de Jouvenel, « Temps de travail, faux débats et vrais défis », *Futuribles*, n° 237, décembre 1998.

¹⁵ cf. Gabrielle Roland, *Seront-elles au rendez-vous? La nouvelle cause des femmes*, Flammarion, 1995.

En premier lieu les médecins du travail devront prendre toute leur place et intervenir pour favoriser des rythmes et des conditions de travail qui réduisent la fatigue et les contraintes psychologiques. Ensuite nous encourageons la création d'une « banque du temps libre » où le temps épargné sera préservé, y compris en cas de changement d'entreprise. Les jours ainsi économisés seront reportés sur plusieurs années, éventuellement sur l'intégralité de la vie professionnelle, et exploités dans des contextes variés. Cette proposition facilitera la mise au point d'une retraite à la carte. La troisième proposition vise à compenser une diminution de salaire, liée à la diminution du temps de travail, par une augmentation des revenus du capital. Cette source de revenu atteindrait, d'ici 2010, 30 à 35 % des revenus du salaire. Enfin une quatrième proposition, qui n'irrite que les inconscients et les égoïsmes sectoriels : prolonger la durée de la vie active afin d'aplanir – à terme – les effets de la réduction du temps de travail par l'augmentation de la durée des cotisations, en renforçant la personnalisation et l'accompagnement de la vie active.

L'ensemble de notre travail plaide pour une approche différente mais réaliste du nouveau monde du travail, qui sera celui de nos enfants. À l'avenir, le travail sera vraisemblablement mis en perspective avec les autres activités à l'échelle temporelle d'une vie humaine. Le temps de travail et le temps libre, souhaitons-le, se répartiront mieux entre les âges, en faisant cesser le découpage traditionnel en trois longues périodes distinctes, scolarité, travail rémunéré et retraite. Le travail deviendra une activité fondue avec les autres. Les périodes de formation seront incluses, de plus en plus, dans le temps du travail. Leur moment sera choisi selon différentes échelles : jour, semaine, mois, année, vie entière. La notion d'employabilité facilitera le repérage de la richesse de chaque individu, l'adaptation en temps réel de son niveau professionnel, l'émergence de son projet personnel, tout en assurant à l'entreprise le meilleur profit de ses compétences.

Dans une société plus soucieuse d'efficacité que de vitesse tout le monde doit apprendre à gérer son temps. Sans doute faudra-t-il accepter le délai nécessaire à l'évolution des mentalités d'une société encore profondément marquée par l'ouvriérisme industriel. Nous espérons faire mentir cette phrase terrible : « *On ne prend pas le temps de vivre dans cette société, comment voulez-vous qu'on prenne le temps de mourir ?* »

Le temps n'a pas de prix

« Le jour de sa mort, une personnalité du monde des affaires fait tant et si bien que Dieu accepte de la rencontrer. Ce dernier est vite pressé de questions par notre affairiste.

*« L'éternité, c'est quoi pour vous ? »
Dieu, après avoir réfléchi, répond :*

— Une seconde.

— Et 100 milliards de dollars, cela représente quoi pour vous ?

— Un franc, répond le céleste personnage.

L'autre patelin :

— Accepteriez-vous de me prêter un franc ?

— Certainement, répond Dieu, donnez-moi une seconde¹⁶. »

Les économistes américains estiment que la moitié au moins de la croissance du PIB américain à la fin de la décennie 1990 a été due aux nouvelles technologies. Sans elles, cette croissance aurait équivalu à celle de la France. Au prix d'une formidable mutation des organisations de l'entreprise et de l'économie moderne les TIC ont généré des gains de productivité prodigieux. L'économie immatérielle a brutalement décollé la quantité de richesses créée et la durée de travail de l'homme. Le capital immatériel qu'est l'intelligence humaine produit une richesse sans mettre en jeu la durée de travail car on sait réutiliser à l'infini les savoirs que des hommes ont mis dans des ordinateurs. Le résultat économique d'une initiative ou d'une innovation donnée tient à son succès sur le marché plutôt qu'à son coût de revient.

Par conséquent, la valeur « temps de travail » n'a plus la même signification pour le post-salariat en devenir. Ses valeurs d'achat et de production ne s'évaluent plus en heures de présence. Des secteurs entiers de l'économie ont besoin de beaucoup moins de « stock de travail » pour créer une quantité de richesses donnée. Le « stock de travail » diminue comme la masse salariale. Dans bon nombre d'activités, les revenus du travail salarié vont continuer à se réduire relativement et ceux du capital à

¹⁶ Anonyme.

augmenter. Rappelons que la part des salaires dans la valeur ajoutée des entreprises françaises, après avoir culminé au-dessus de 67 % entre 1975 et 1985, a baissé depuis, pour osciller autour de 60 %. L'économie immatérielle déconnecte la création de richesses de la croissance de la masse salariale.

L'économie immatérielle défie les politiques classiques de soutien à l'emploi parce que ses mécanismes ne relèvent pas de la production industrielle. Cette transformation perturbe le rapport de force qui s'exerçait depuis toujours entre capital et travail. Le conflit entre capital et travail, qui a fondé une bonne part de la littérature socio-économique, devient historiquement caduc ; le capital et le travail ont procédé à leur fusion dans la création de cette économie immatérielle.

Sous-occupés ou sur-occupés, les actifs paient cette prospérité nouvelle par des ruptures de modes et de rythmes de travail qui les perturbent parfois et coûtent à la collectivité. Une politique du temps de travail (et par conséquent des revenus) ne peut pas s'affranchir d'une mutation technologique et économique aussi radicale. Face au syndrome de Chronos, la réduction et l'aménagement du temps de travail se justifient d'abord parce qu'ils sont une nécessité pour l'équilibre et la santé de tous. Cette nouvelle façon de concevoir l'organisation de la vie active nécessite de répondre à trois préoccupations :

- Comment accompagner le développement du temps réduit ou temps partiel pluriel ?
- Comment limiter la réduction des revenus ?
- Comment anticiper l'impact du travail réduit sur les systèmes de protection sociale et la retraite ?

Rénover l'approche économique de la valeur travail

Le travail reste une valeur essentielle dans la vie des gens et pas simplement pour des raisons économiques. La valorisation de l'individu, sa construction sociale, passent par la valeur travail. On comprend que tous, femmes comme hommes, souhaitent préserver cette valeur. Le déclin du travail n'a aucune crédibilité. Par contre, la réduction du temps passé sur les lieux de travail est certaine. Le problème reste de réduire ce temps sans réduire mécaniquement les revenus. Doit-on oui ou non accepter une diminution de son salaire proportionnelle à la réduction de son temps de travail ?

Rappelons une affirmation étayée tout au long des chapitres précédents. Le lien mécanique entre durée du travail et rémunération, le salaire basé sur seule la rémunération au temps de travail deviennent dangereux, car on sait réduire le stock de travail dans les entreprises tout en continuant à créer de la valeur. Valeur qui n'a rien à voir avec la durée du travail mais dépend largement des apports de l'intellect des intervenants. Un piège sinistre est en train de se refermer sur les défenseurs du « plus tu travailles, plus tu gagnes ! ». Les modes de rémunérations doivent évoluer fondamentalement pour être eux mieux adaptés à l'économie de leurs secteurs d'activités. La encore il faut casser la toise. Il y a bien des différences dans les modes de création de valeur selon que l'on travaille dans un secteur d'activité à forte intensité de main d'œuvre, à forte intensité de savoir, à forte intensité capitaliste. Il nous faudra bien nous adapter et trouver un mode de rémunération globale plus juste et

incorporer d'une façon ou d'une autre une participation à la création de valeur dans les entreprises.

Nous défendons une thèse qui rapproche les irréductibles. Oui, la réduction du salaire peut suivre celle du temps de travail à condition... que les revenus ne diminuent pas ! On se trouve ici au cœur de la crise de réallocation des richesses qui s'accroîtra au fur et à mesure que l'on continuera à se tétaniser sur le paiement du travail au temps. Que certains secteurs d'activités montrent plus de talents que d'autres pour créer de la richesse, cela n'échappe à personne, ni que le résultat économique d'un secteur donné – nous l'avons vu dans le chapitre 2 relatif aux prélèvements sociaux et au rendement des actions – ne varie pas proportionnellement au facteur « temps de travail ». Les post-salariés verront très certainement leur salaire au temps diminuer relativement tout en se constituant une épargne temps et alors qu'ils seront de plus en plus nombreux à toucher des revenus tirés du partage de la création de valeur de leur entreprise.

Une société administrée n'est pas une société libérée

Dans une société libérée les revenus des facteurs de production sont répartis au prorata de la richesse produite et non au seul prorata au temps passé sur le lieu de travail. La société libérale laisse s'exercer l'initiative mais aussi le droit d'abuser d'une position dominante sur une personne ou une collectivité donnée. Cela n'en fait pas une société libérée de ses démons. Avoir du travail le moins cher possible ne s'avère pas une idée économiquement pertinente : l'esclavagisme a ruiné des milliers de petits exploitants agricoles dans l'empire romain. Ce sont eux qui ont aidé la révolte de Spartacus.

Les esclaves prenaient en charge un travail que leurs propriétaires ne désiraient pas effectuer. Mais ils ne voulaient pas protéger les intérêts de leur maîtres en prenant des décisions en cas de calamités ou de difficultés particulières. À l'image de l'employé moderne, ils faisaient crouler leurs supérieurs sous la charge de sollicitations intenses et parasites. À cette époque le manque de soins faisait disparaître une force de travail de plus en plus difficile à se procurer, aussi la libération des esclaves n'a pas signifié la victoire de la morale mais la victoire des intérêts bien compris des propriétaires. Immédiatement après cet affranchissement, un certain nombre de règles ont limité la liberté nouvelle. L'affranchi doit se contenter de fournir de la force de travail sans discuter et du temps sans contester, en échange des quelques sous lui permettant de survivre. Aujourd'hui, le salarié prolétaire¹⁷ payé à l'heure, à la semaine, plus tard au mois, conditionne encore l'idée que l'on se fait de la rétribution d'un employé moderne. Il existe des modèles de rémunération différents de celui du salarié prolétaire. Les commerciaux bénéficient d'un fixe auquel viennent s'ajouter primes et commissions. Les uns sont payés aux résultats obtenus, d'autres au temps passé. Ces derniers sont les plus nombreux avec ceux qui reçoivent un paiement à la tâche, à la pièce ou au pourboire.

La faiblesse de ces travailleurs a favorisé leur surexploitation alors que s'élargissait le secteur salarié, ouvrier en majorité. Un jour, ce dernier est devenu suffisamment important pour se doter de représentants politiques qui créeront à son intention un État providence. En demandant aux

¹⁷ Prolétaire : personne qui ne peut attendre de ressources que de la rémunération de sa force de travail – « afin d'accroître le capital », rajoute le *Manifeste du parti communiste*.

entreprises d'en assurer le financement, cette manœuvre aboutit à renchérir le coût horaire du travail donc à inciter, par la productivité du capital, à réduire la masse salariale. Du coup, le monde du travail et les entreprises s'installent dans un premier paradoxe qui oblige l'État à prélever une part croissante des gains de productivité, de la richesse créée, afin de protéger ceux d'entre eux qui se trouvent hors du marché du travail. En changeant de maître, le salarié prolétaire est devenu le modèle idéal de l'économie administrée. D'où un second paradoxe qui fige et conditionne le raisonnement sur le revenu. Marqué par des décennies de luttes des classes, le monde du travail et ses représentants attirés n'osent pas envisager un revenu qui ne dépende pas uniquement du travail salarié sans que cela soit considéré comme une trahison à la cause, au *statu quo* ! C'est l'accolade au grand capital ! Résultat : dans les modèles économiques, le coût horaire du travail de production tient le rôle de variable incontournable qui guide la politique de l'emploi, alors qu'il est devenu secondaire pour toutes sortes de raisons dans un nombre croissant de secteurs d'activités.

La situation risque de rester bloquée encore longtemps si personne ne fait preuve d'audace dans notre vieille nation. Réduire le coût du travail en diminuant les charges favorise la baisse du coût des produits et des services, ce qui les rend plus concurrentiels et plus facilement accessibles à une quantité croissante de gens. Du coup, le mécanisme de création d'emplois par le redémarrage des investissements se remet en route puisqu'il suit celui de la création de richesses. Cependant, ces créations d'emplois resteront bien inférieures au seuil nécessaire pour recréer, au sens traditionnel du terme, une situation de plein emploi. Les spécialistes s'accordent pour constater qu'un taux de croissance fort ne suffirait pas à résorber le stock de personnes inemployées. De plus, les portefeuilles d'activités en croissance ne sont pas régis par les mêmes lois selon le secteur auquel elles appartiennent : à faible valeur ajoutée (à forte intensité de travail) ou à forte valeur ajoutée (à forte intensité de savoir). Les TIC vont permettre de réaliser de nouveaux gains de productivité ou de solvabiliser de nouveaux services. Certaines activités, comme les services aux particuliers, ont des résultats plutôt directement proportionnels au temps de travail ; par contre les résultats de la production d'un film ou d'un logiciel sont plutôt proportionnels à leur succès commercial. Deux systèmes économiques cohabitent. L'enjeu est double. Il se situe d'une part dans la capacité à réduire le coût de travail sans diminuer les revenus pour les activités dont les salaires sont proportionnels au temps de travail, puis d'autre part de rémunérer correctement les individus capables de favoriser la création d'activités à forte valeur ajoutée sans augmenter le coût du travail.

Le temps du post-salarié n'est pas le temps du prolétaire

Le temps est entré lentement dans le champ économique. Après le troc vint l'obligation de consacrer une part de son temps de vie pour payer un impôt, la corvée. Après leur libération, les manants et les esclaves ont pu obtenir des gages par leur travail. Les choses basculent définitivement au XVIII^e siècle, au début de l'industrialisation, où le temps-travail rémunéré s'imposa dans le champ économique. Le travail devint une valeur dont le statut sera officialisé par Adam Smith dans *La Richesse des Nations*. Karl Marx l'instrumentalisa avec sa démonstration de la spoliation du travail de l'homme dans *Le Capital*.

Afin de faciliter le fonctionnement des systèmes de production, le temps de travail devient l'unité de mesure du temps de la réalisation d'une marchandise, à la fois pour déterminer le coût de fabrication et le salaire à donner au producteur. Les organisations du travail restaient encore proches des méthodes artisanales. Frederick Taylor, ouvrier de génie, y met bon ordre en éliminant ce qu'il désigna comme du gaspillage du temps et d'autres comme une flânerie des ouvriers. Devenu ingénieur de production, il multiplia les opérations de réorganisation de la production dans son aciérie. Il obtint des gains productivité de plus de 400 % tout en permettant une amélioration substantielle des salaires (plus de 60 %).

Les théoriciens du XIX^e siècle comme David Ricardo et Jean-Baptiste Say prirent soin de ne pas laisser le travail « enfermé » dans une simple valeur métrique. L'idée essentielle est que la valeur travail doit être déterminée non seulement par la quantité de travail – le temps – mais par la productivité des facteurs de production. En d'autres termes, la durée du travail n'est pas et ne doit pas être le seul critère fondant le salaire d'un individu. Dès cette époque on défendit l'idée que le pouvoir d'achat n'est pas uniquement déterminé par la durée du travail.

Mais la production restait liée à une idée très matérialiste de la réalisation effective d'un bien ou d'une marchandise. Thomas Robert Malthus proposait d'admettre que le « travail peut-être plus ou moins productif, que certaines activités créent plus de richesses que d'autres ». Parmi les premiers, il admit que le travail (immatériel) du chansonnier est un travail productif et, pour ne pas se laisser enfermer dans le système « du salaire horaire », il considéra qu'est productive toute activité qui reçoit rémunération. En cela – mais le savait-il ? – il dissociait le coût de revient de la production de la valeur d'achat que le marché donne à un bien ou à un service donné. Il mettait, par ailleurs, en évidence le rôle de l'épargne comme facteur de production¹⁸, quittant – comme le dit Alain Cotta¹⁹ – le domaine du salaire pour aborder le problème des revenus du capital. C'est l'époque des « rentiers » prônée par l'économie malthusienne.

Les syndicats se battirent afin d'empêcher que les propriétaires ne confisquent totalement les gains de productivité ; ils y gagnaient leur légitimité. Une lente compréhension des lois du marché (le fordisme) modifia au fil du temps l'attitude des « maîtres de forges ». Mais pendant longtemps, ces derniers refusèrent d'augmenter des salaires que « les ouvriers vont boire dans les tavernes de la ville ». Le salarié prolétaire se voyait offrir, en contrepartie de sa subordination, la sécurité – bien relative – de son emploi et de son – maigre – revenu. Un contrat social difficile à préserver au fil du temps, les conjonctures instables se multipliant.

La force de travail devint au début du XX^e siècle une force politique dominante, ce qui lui permit de déplacer le rapport de force à son profit en prélevant une part des résultats de l'entreprise sous forme de congés payés et en tentant de limiter – au moins dans un premier temps – les effets négatifs des gains de productivité sur les effectifs. Les pouvoirs politiques intéressés à protéger une clientèle électorale devenue majoritaire captèrent l'essentiel de ces gains de productivité sous prétexte de redistribution.

Mais cette donne se transforme. Les revenus du travail se tassent : il faut financer les personnes qui ne travaillent pas, via la ponction pour la

¹⁸ Point important pour nous qui parlerons d'épargne temps.

¹⁹ Voir Alain Cotta, *L'Homme au travail*, Paris, Fayard, 1987.

solidarité nationale. Ce qui abouti à ce que le poids des cotisations sociales pesant sur le salarié français se trouve le plus important d'Europe, pour tous les niveaux de salaire (entre 56,8 % et 65,2 %), devant l'Italie et la Belgique. Faut-il rappeler que les dépenses pour les retraites et pour le chômage ne sont pas uniquement couvertes par les entreprises mais aussi par l'impôt ? Cette politique favorise les revenus du capital par rapport à ceux du travail. D'autant que les responsables de la conduite des affaires ont continué à favoriser la rémunération de l'épargne « malthusienne » renforçant ainsi le mythe du capital exonéré des charges supportés par le travail, ce qui a changé partiellement avec l'arrivée de la CSG. Au bilan, un déséquilibre dans la répartition de la richesse, une escroquerie intellectuelle qui réduit le salaire au temps passé au moment où l'économie de l'intelligence transformatrice modifie profondément les facteurs de production au point de mettre en danger « la valeur travail ».

Aujourd'hui, la matière grise incarnée dans les mémoires des ordinateurs est devenue le seul vrai capital d'une entreprise comme d'une nation moderne. Faute d'une vision contemporaine du travail, les salariés sont prisonniers dans le dilemme historique du conflit entre travail et capital. Pourtant, ils devront s'habituer à l'idée de devenir des capitalistes²⁰.

L'avènement de la rémunération globale

Au fil du temps, une déconnexion entre le temps de travail traditionnel et la création de richesses est apparu de plus en plus évident. La part relative de la masse salariale n'a pas suivi la croissance du capital – de la valeur des actions – depuis 1980. Jusqu'à maintenant, l'État prélevait (raisonnablement, afin de ne pas faire peur aux investisseurs) une part de ce profit. L'enjeu désormais vise de permettre aux salariés et aux populations actives de profiter d'une part des revenus du capital.

Le débat sur le temps de travail s'est avéré houleux parce que le monde du travail subit une métamorphose encore insuffisamment comprise. Lorsqu'en septembre 1999 la direction de Michelin annonça un plan de restructuration prévoyant la suppression de 7 500 postes en Europe en trois ans malgré une hausse de près de 20 % de son bénéfice semestriel, le cours de l'action fit un bond de plus de 12 %. Cette décision prise pour « préparer dès maintenant la performance de demain » provoqua un tollé politique et syndical. Parallèlement à l'augmentation du chômage on note une amélioration de la rémunération favorisant les revenus du capital sur ceux du travail. Scandale, le capitalisme encore lui... Les salariés verraient sans doute d'un autre œil ces restructurations si les entreprises les intéressaient directement aux résultats. Michelin s'est rattrapée en lançant un plan d'actionnariat salarié pour 100 000 salariés en avril 2002.

Au bilan, que voit-on ? La valeur du travail « au temps » régresse et celle de la valeur capital continue à fluctuer et « grimper » au gré des conjectures du marché. Que voit-on sinon qu'il faut changer le mode de rémunération du travail en y incorporant une part des revenus du capital ? La « valeur temps » était réservée au salarié prolétaire, les post-salariés toucheront un mélange des revenus du travail et du capital.

²⁰ Voir Peter Drucker, *Au-delà du capitalisme*, Paris, Dunod, 1993, où il pronostique le salarié actionnaire. Pour lui, la nouvelle citoyenneté sera liée à la propriété du capital.

La France dispose déjà de toute la panoplie nécessaire pour infléchir une politique des revenus adaptée au post-salariat. Affichant clairement l'objectif d'une généralisation de l'accès à l'épargne salariale, la loi de février 2001 améliore et complète les dispositifs existants afin que l'ensemble des salariés soient en mesure de se constituer, avec l'aide de leur entreprise, un portefeuille de valeurs mobilières, dans une perspective à court terme (cinq ans avec le PEE) ou à moyen terme (dix ans avec le PPESV). Cette épargne est alimentée par l'intéressement (système libre) la participation (régime obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés), mais aussi par les seuls versements volontaires des salariés (au total dans la limite du quart de leur rémunération annuelle brute) et l'abondement facultatif de l'entreprise (plafonné à 2 300 euros par an et par bénéficiaire). Puisqu'il s'agit d'une logique d'épargne logée dans un dispositif juridique spécifique, celle-ci est soumise à une durée de détention (avec possibilités de déblocage anticipés), condition aux avantages d'exonération sociale et fiscale (hors CSG et RDS). En quelque sorte, le PEE est à ses adhérents ce que le PEA est aux actionnaires²¹.

Les formes de rémunération se multiplieront de plus en plus à l'initiative des entreprises mais aussi sous l'impulsion des législations. Un mouvement de fond a commencé qui donne une place plus grande à la démarche de capitalisation, laquelle traduit à la fois un autre regard sur le capitalisme, la volonté de créer une complémentarité entre l'économique et le social, l'émergence d'une communauté d'intérêts entre salariés et actionnaires. Dès lors, il s'impose en débat de société en ce qu'il touche à la retraite, aux fonctionnements des marchés financiers, à la mondialisation de l'économie, au gouvernement d'entreprise, à l'éthique des investissements.

Le problème de la rémunération globale est des plus ardu. Il s'agit de repenser une politique des revenus qui, traditionnellement, doit corriger certaines inégalités dans le partage de la richesse créée par les forces du travail et du capital. La situation était plus simple lorsque schématiquement le capital était détenu par des propriétaires privés et la force de travail l'apanage des seuls travailleurs. Le droit de propriété privilégiait les revenus du capital et le droit au travail était la seule propriété du salarié. L'Etat tentait de compenser par des prestations sociales les déséquilibres les plus flagrants et les plus dangereux pour la paix publique. Aujourd'hui cet édifice, qui fait encore l'objet de débats caricaturaux, est fragilisé dans la plupart des pays avancés. Le droit de propriété s'est en partie dilué dans l'actionariat et dans la participation au capital et le droit au travail devient une propriété immatérielle de salariés capables de maîtriser des compétences indispensables à la production moderne.

L'asymétrie entre capital et travail tient aux politiques de rémunérations et de revenus qui n'ont pas suivi les profondes transformations des facteurs de production traditionnels. En d'autres termes, au fait que l'on accepte ou non d'introduire dans la rémunération une part venue du rendement du capital en plus d'une part qui vient de la pénibilité du travail (durée du travail) ou, différemment, de la valeur ajoutée créée par ce travail (cas de l'innovation). Dans une économie moderne si on veut être logique et corriger l'asymétrie entre capital et travail, il faudrait désormais considérer que la formation est un « investissement », tout comme l'est l'achat de machine outils et pratiquement que les salariés acceptent d'y investir. Cela

²¹ Voir la présentation détaillée de la « Rémunération Globale » par Chantal Cumunel, déléguée générale de l'Observatoire de l'Actionariat Salarié, sur www.eurotechnopolis.com.

implique aussi que l'on sache différencier le « revenu » dû au retour sur investissement des actifs tangibles (droits de rente des actionnaires ou de la propriété) de celui des droits liés à la création de valeur par les salariés (droits de la création de valeur immatérielle). On peut penser au droit de copyright (ou copyleft) comme au partage des droits sur brevets. Cela n'est pas si évident. La rémunération salariale est incluse dans la constitution des coûts, la rémunération des actionnaires est due lorsque tout le reste a été payé. Les droits d'auteur sont proportionnels au succès éditoriaux et celui de l'innovation aux dividendes payés par les clients ou les intermédiaires. Tout ce édifice est régi par des relations très complexes et encore difficilement « vendables » aux salariés.

Les agents économiques conditionnés par des décennies de conflits entre capital et travail ont toujours cherché à s'emparer des facteurs de production (ou de faire pression sur eux) à leurs profits, parfois par la violence. Ce qui illustre une fois de plus cette vision cannibale – tout ce qui est à moi est à moi et le reste est négociable- qui fonde encore le discours de trop de syndicalistes qui n'ont pas perçu les profonds changements opérés par notre société. Cette vision doit être balayée des transactions socio-économiques à venir au bénéfice d'une vision globale de nouvelles formes de rémunérations.

Comment réactiver et moderniser une politique des revenus ?

À la sortie des années noires que furent pour l'emploi 1993 et 1994, les entreprises se sont engagées dans une approche de plus en plus globale de leur politique de rémunération qui leur permet soit d'associer les salariés aux résultats par la participation et l'intéressement, soit de partager avec eux la valorisation de l'action par le processus de l'ouverture de leur capital ou de l'attribution d'options. Certes les logiques de ces démarches sont de nature différente puisque dans un cas il s'agit de distribuer une rémunération et dans l'autre d'initier un investissement en valeurs mobilières. De même, il est important d'opérer une distinction dans leur mode d'organisation : alors que les attributions d'options reposent sur un caractère discrétionnaire, l'intéressement, la participation et l'actionnariat salarié (plus communément placés sous le vocable « d'épargne salariale ») ont en commun de se fonder sur le principe collectif. En revanche, ils s'inscrivent dans des finalités identiques destinées à servir les intérêts de l'entreprise, de ses salariés, et au-delà de ses actionnaires, puisqu'ils contribuent :

- d'une part, à impliquer plus et mieux les salariés au fonctionnement et à la réussite de l'entreprise en les fédérant autour d'un projet commun, de telle sorte que de nouvelles synergies de cohésion sociale sont impulsées ;
- d'autre part, à augmenter leurs revenus sans générer d'accroissement de la masse salariale et assortis d'avantages sociaux et fiscaux pour les salariés et pour les entreprises.

Partout en Europe un nombre croissant d'entreprises développent des systèmes de rémunération globale liés soit aux résultats (intéressement), soit aux bénéfices (participation financière), soit à la création de valeur (actionnariat salarié, stock-options, etc.). Ces nouveaux systèmes introduisent une logique de participation aux résultats caractérisée par les incertitudes du résultat dans une logique de la rémunération traditionnelle

au temps passé Ils dépassent les systèmes individualisés, sources d'arbitraire, d'abus et d'incertitudes.

La réduction de la masse salariale consécutive à celle du temps de travail peut être compensée par des formes modernisées d'intéressement. Dans l'esprit de ses initiateurs en 1959, l'intéressement visait à réconcilier capital et travail, en dépassant la logique de la lutte des classes et en ouvrant une « troisième voie » entre capitalisme et socialisme. La formule était facultative ; patrons, syndicats et salariés ne se sont pas empressés de la faire vivre. C'est d'ailleurs pour cette raison que le général de Gaulle l'a rendue obligatoire pour les entreprises d'au moins 50 salariés – ce qui en limite pourtant la portée puisque 93 % des entreprises françaises occupent 10 personnes ou moins – avec des sommes bloquées pour cinq ans. L'intéressement a pris un essor à partir de 1986, quand Édouard Balladur a harmonisé les systèmes et rendu la formule plus attractive.

En passant à 30 ou 35 %, le revenu de l'intéressement bénéficierait des avantages fiscaux appliqués aux revenus du capital. Les sommes sont déductibles du bénéfice de l'entreprise et exonérées des charges sociales pour l'employeur comme pour le salarié. Par contre, elles sont disponibles tout de suite et à ce titre imposables. L'Urssaf veille et il est de mauvais goût de dépasser 20 % de la rémunération totale. Désormais soumis à la CSG, l'intéressement peut voir sa part augmenter dans la rémunération sans inconvénient majeur. Cette forme de rémunération devrait se généraliser d'ici une ou deux décennies.

En 1999, 5,4 millions de salariés, soit 37 % de l'effectif des entreprises des secteurs marchands non agricoles, ont reçu une prime au titre de la participation ou de l'intéressement. Les entreprises ont distribué au total 7 milliards d'euros, pratiquement à part égale entre les deux systèmes. Les primes moyennes avoisinent 945 Euros (6 200 F) dans les deux cas.

NOMBRE DE SALARIES	TOTAL	0-9	10-49	50-499	>=500
PARTICIPATION					
NOMBRE D'ENTREPRISES	34100	18270	2790	11560	1210
NOMBRE DE SALARIES (MILLIERS)	3844,1	60,0	71,5	1574,7	2137,9
MONTANT MOYEN EN EUROS	944	1528	1328	933	921
INTERESSEMENT					
NOMBRE D'ENTREPRISES	75600	58740	9680	5700	970
NOMBRE DE SALARIES (MILLIERS)	3607,5	230,0	229,5	858,4	314,7
MONTANT MOYEN EN EUROS	951	1561	1246	938	867

Source : Dares, avril 2001

« Pouvez-vous dire si vous seriez plutôt favorable ou plutôt pas favorable à la compensation d'une éventuelle diminution de salaire due à la réduction du temps de travail par la possibilité d'un intéressement aux résultats de l'entreprise ? ». Dans le sondage Ifop de 1998, 60 % des personnes interrogées ont émis un avis favorable à cette question. L'intéressement s'avère bien apprécié par les professions libérales et les cadres supérieurs (71 %) mais boudé par les 50-64 ans (48 %), sur le point de partir à la retraite. Peut-on imaginer que ces évolutions créent une communauté d'intérêts entre l'entreprise, les salariés, les actionnaires et donc favorise l'émergence d'une autre conception de l'entreprise dans laquelle l'économique et le social affirment leur complémentarité ?

Aucune entreprise n'échappera à une nouvelle écologie du temps

De nouvelles organisations de la « consommation du temps » apparaissent indispensables. Elles deviendront nécessaires pour des raisons économiques. L'écologie du temps de travail et de la vie concerne l'ensemble des entreprises. Il n'y a aucun angélisme, ni naïveté, à penser différemment le temps de vivre et de travailler, même si ce n'est pas évident de prime abord. Il n'est pas possible d'empêcher quelqu'un de travailler beaucoup, ni une entreprise de se mettre d'accord avec son personnel comme elle l'entend. Mais il convient de faire cesser l'hypocrisie sur la durée légale du travail alors que les rythmes d'activités sont trépidants et les organismes soumis à dures épreuves avec le développement des effets de la société de commutation.

Rénover l'approche des rémunérations des personnels aux modes du travail du XXI^e siècle représente un impératif auquel il faut se préparer. Nombre de personnes ne bénéficient pas, même si elles travaillent beaucoup et longtemps, de récompenses ou de compensations appropriées à leur investissement personnel. Dans la plupart des entreprises innovantes étrangères les formes de rémunérations n'ont plus rien à voir avec le temps de travail. Pour les gens compétents, le monde du travail contemporain ne se limite plus à la France.

Les entreprises françaises qui voudront attirer des femmes et des hommes de valeur devront savoir se constituer une attractivité autre que monnayable : la qualité de vie au travail conditionne la qualité de la vie tout court. Elle conditionnera d'une manière nouvelle le succès des entreprises qui entrent dans le troisième millénaire en se posant plus de questions que l'on ne s'en posait sûrement à la fin du XIX^e siècle. Le mieux disant social fera partie de la culture des organisations compétitives. Comme pour le concours de la ville la plus fleurie, le gagnant importera peu. Tous les habitants, pardon... tous les travailleurs en profiteront.

Les bons fruits sont ceux que l'on a laissé venir à maturité

Qui n'a pas pesté contre ces fruits bien rouges, à l'apparence trompeuse, désagréables au goût faute d'avoir mûri sur l'arbre plutôt que dans des entrepôts ? « Il faut laisser du temps au temps » est devenu un credo rarement suivi d'effets. Les entreprises confrontées au syndrome de Chronos doivent envisager de constituer de véritables « groupes de progrès sur le temps ». Elles ont de fortes chances d'y trouver largement leur compte. Trop tôt lancés dans la vie, certains « brûlent leur psyché²² ». L'agitation est devenue un mode de vie et de travail que l'on rencontre de plus en plus autour du pouvoir. On écrirait un livre sur le côté ubuesque de cette frénésie le plus souvent infertile.

Nous ne croyons pas qu'il faut appuyer à fond sur le champignon pour faire gagner une entreprise. Le succès des entreprises dites familiales l'illustre largement. Le temps long, accompagné de patience et de persévérance, sert à la maturation et au mûrissement des idées, à la prise de recul, à des relances dans des directions nouvelles, à des allers et retours fructueux

²² La presse américaine s'est inquiétée de voir des adolescents gagner très tôt beaucoup d'argent et se « griller » rapidement. Le *burning* exprime ce phénomène d'une vie courte et intense.

entre différentes idées. Il offre l'occasion de se situer en dehors de l'action, comprendre les enjeux d'une situation et en trouver le sens. Il s'avère indispensable pour mener les tâches nécessaires à la bonne gestion d'une entreprise, agir et décider à bon escient.

C'est le temps qui donne du sens. Il faut du temps et de la lenteur pour donner du sens à des informations. La vitesse éloigne des autres plus qu'elle rapproche. Ainsi, nouer des relations amicales dépend du temps que l'on accepte de donner. Bruno Jarrosson a mis en lumière les contradictions qui menacent l'homme d'action désireux d'agir vite, qui se contente d'une signification première, s'éloigne du réel et de ce fait se condamne à perdre du temps. Cet avertissement ne date pas d'aujourd'hui :

« [Dans la Bible] les prophètes reprochent aux entrepreneurs de ne pas respecter le sabbat. Ces hommes qui font marcher l'économie manquent de temps et ne respectent plus ce jour de repos qui permet de se mettre en dehors de l'action et de trouver le sens. Tel est le premier reproche que les prophètes, ces gardiens du sens, leur adressent²³. »

La lutte de la vitesse contre la lenteur représente un débat très ancien. Les historiens ont pris acte de la nécessité de la lenteur pour exercer leur activité. Laissons au lecteur le temps de méditer ces lignes de Sten Nadolny, le romancier qui a pris pour héros un homme lent.

« Lorsqu'on s'occupe d'histoire, la lenteur est un avantage. Pour pouvoir appréhender par l'entendement les événements passés, le chercheur doit ralentir ce qui, jadis, connut un déroulement impétueux. Mais il est, dès lors, en mesure de démontrer au plus rapide des rois comment il aurait dû s'y prendre au combat²⁴. »

Nous aimerions pouvoir le conseiller aujourd'hui aux dirigeants de nos entreprises pris dans l'impétueux présent.

Deux expériences exemplaires

Certaines entreprises américaines commencent à s'inquiéter des conséquences pour les salariés d'une insistance excessive sur le travail et les responsabilités. Deux grandes entreprises opérant dans les infotechnos montrent les effets bénéfiques de la recherche d'une saine écologie du temps.

Chez l'éditeur de logiciels américains SAS, quasiment tous les employés et le patron lui-même ont quitté les bureaux à 17 heures, ce qui semble le plus naturel du monde au P-DG, le richissime Jim Goodnight²⁵. L'accélération de la programmation informatique améliore l'efficacité de la main d'œuvre, note-t-il. SAS ne propose pas de salaires mirifiques, mais offre à ses employés une bonne qualité de vie qui les retient. La rotation du personnel y est limitée à 3 %. « Une plus grande stabilité, c'est aussi une meilleure productivité, parce qu'on n'a pas à former continuellement de nouvelles recrues », explique la DRH. Les femmes représentent 51 % des effectifs totaux et du personnel d'encadrement. L'entreprise a créé un grand « campus » dans un parc où les employés se sentent choyés. Selon un sondage interne, 87 % estiment que l'entreprise ne s'immisce pas dans leur vie privée.

²³ Bruno Jarrosson, *Briser la dictature du temps*, op. cit.

²⁴ Sten Nadolny, op. cit.

²⁵ Victoria Griffith, « La semaine de trente-cinq heures aux USA, ça marche ! », *Financial Times*, repris dans *Courrier International*, 3 décembre 1998.

Chez HP, très tôt intéressé par nos travaux sur le syndrome de Chronos, l'antenne chargée de la région des Grands Lacs a demandé à ses employés, lors de l'enquête annuelle, s'ils « subissaient une pression excessive » dans l'exercice de leurs fonctions²⁶. Plus de 50 % ont répondu par l'affirmative. La direction générale a lancé ensuite des réformes dans tous les domaines, de la limitation du temps de travail à quarante heures par semaine à la dissuasion de consulter le courrier électronique et les messages téléphoniques pendant le week-end. Un programme expérimental de réduction du temps de travail a été proposé aux commerciaux qui doivent se fixer des objectifs annuels non seulement en termes de productivité, mais aussi de loisirs. L'importance accordée au volet loisirs a eu un effet notable sur le travail. La productivité a à peine souffert. À la différence de la précédente vague d'initiatives prises par les entreprises afin d'aider leur personnel à concilier vie professionnelle et vie personnelle, ces nouveaux programmes veulent dépasser les simples questions d'ordre pratique. Les plus ambitieux s'attaquent au problème fondamental du temps qu'exige telle ou telle fonction et à l'organisation de la vie après le travail.

Favoriser le mieux-disant social dans les entreprises

Les dépenses de protection sociale ont dépassé les 400 milliards d'euros en 2000, soit 28,5 % du PIB, plus que le budget de l'État central (Éducation, Défense, Intérieur, Justice...). La solidarité par l'argent encourage à se débarrasser sur les autres de problèmes que l'on n'a pas voulu régler soi-même. La collectivité finance l'éducation et la formation d'hommes et de femmes de qualité. Une qualité qui fait le succès de ses entreprises. Pourtant certaines d'entre elles n'hésitent pas à abandonner ensuite ces personnes sur le marché du travail, épuisées, démoralisées et parfois déqualifiées. Pourquoi les entreprises qui s'engagent à ne pas licencier et qui financent elles-mêmes le reclassement de leurs ressources humaines devraient-elles financer les entreprises qui n'accordent aucun intérêt aux gens qu'elles emploient ? Partout dans le monde des voix s'élèvent pour crier « les pollueurs doivent payer ! », partout on admet qu'il faut taxer les pollueurs et on le fait. Peut-être serait-il temps de s'interroger sur la création de clauses bonus-malus qui affecteraient le pourcentage des charges sociales selon les efforts des entreprises pour recycler leurs ressources humaines ? Les familles et la collectivité pourvoient à la formation des individus, quelles garanties ont-elles pour les nouvelles générations ?

Le bilan social se voulait le reflet, la photographie, de l'intérêt porté par les dirigeants à l'ensemble du corps social. Après l'examen du syndrome de Chronos, nous constatons que du chemin reste encore à faire. De nouvelles voies touchant à la qualité de la vie au travail s'ouvrent aux Français. Citons en quelques-unes en souhaitant qu'elles puissent être mises en place un jour prochain.

La médecine du travail interviendrait dans la rédaction des bilans sociaux. Le médecin du travail présenterait les décisions prises dans l'année par l'entreprise afin de réduire le stress. Il interviendrait en comité d'entreprise

²⁶ Leslie Kaufman, « Vous pouvez vous dispenser de travailler le week-end », *The New York Times*, repris dans *Courrier International*, 27 mai 1999.

et dans les organismes paritaires afin de favoriser des rythmes et des conditions de travail qui occasionneraient moins de fatigue et de stress. Il conseillerait les directions sur les risques courus par leurs personnels du fait de certaines contraintes psychologiques. Il suivrait les causes de l'absentéisme et apporterait ses recommandations aux représentants des pouvoirs publics. Les directions proposeraient au personnel une pause de milieu de la journée quitte à abandonner dans certains cas l'idée de journée continue si le personnel le souhaite. Elles toléreraient ou même encourageraient une pause comprise dans la durée du temps de travail s'il s'agit de personnels pratiquant des activités de temps partiel pluriel posté (« personnel volant » pratiquant des astreintes de remplacement, par exemple) durant la journée de travail. Elles mettraient en place, chaque fois que possible, une salle de repos ou unité de décontraction déjà très courante dans les hôpitaux avec les salles de garde. La journée continue donnerait lieu à une pause de mi-journée plus longue que celle actuellement pratiquée, pour le personnel devant travailler la plupart du temps face à un public ou par l'intermédiaire des télécommunications. La réduction du temps de travail serait envisagée en tenant compte de l'intensité d'activité à laquelle est soumis un salarié. Lors de l'enquête demandée à l'Ifop en février 1998, à l'occasion de la sortie du livre *Le Syndrome de Chronos*, cette intervention de la médecine du travail a été largement plébiscitée par 85 % des personnes sondées, quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle ou leur âge.

Nombre de pistes restent à explorer pour améliorer l'efficacité et la valeur d'une entreprise, pourquoi ne pas faire de l'exercice du bilan social un facteur de fierté pour l'entreprise, d'attractivité pour ses futurs collaborateurs et de sympathie pour ses clients. Plusieurs milliers d'entreprises rédigent des rapports d'activités annuels qui, en multipliant les informations sans grand intérêt, deviennent de véritables pavés. Selon le *Financial Times* de Londres de novembre 2002, ils sont passés d'une moyenne de 56 à 86 pages en deux ans. Selon le cabinet de conseil en développement durable SustainAbility collaborant avec les Nations Unies, le public attend de plus en plus que ces entreprises soient plus claires sur leur degré d'implication dans le respect de l'environnement et du développement durable et du respect de leurs engagements dans leur relations avec leurs partenaires et, maintenant, leurs salariés.

Obtenir un droit du repos qui équilibre le droit au travail

Le droit du travail est fait pour être respecté. Le salarié esclave doit être protégé malgré lui de « l'abus d'autorité par personne ayant droit de licenciement ». Si la notion de temps de travail doit être plus souple, le paiement irrégulier d'heures supplémentaires à la place du repos compensateur devrait être strictement interdit. De même que devraient être interdites les réunions – les plus souvent bavardes et improductives – qui commencent à la fin de la journée, après l'heure légale de fin de travail déclarée à l'inspection du travail. Hormis en situation de crise, rien ne justifie la généralisation de telles pratiques, sauf le désir médiocre de gagner de l'argent sur le dos de ses collaborateurs.

Le droit au repos doit être aussi strict que l'est le droit au travail. Le respect des horaires légaux devrait être imposé y compris dans des petites entreprises. Un organisme, équivalent à celui qui défend les intérêts de l'industrie des logiciels contre le piratage, devrait être créé. Il porterait plainte, diligenterait des huissiers et recommanderait des amendes à la hauteur des infractions reconnues. Il ferait la publicité de ces infractions au

même titre que les infractions fiscales afin de sensibiliser les entreprises. Il aurait la mission pédagogique d'informer les entreprises de l'intérêt de modérer la charge et l'intensité de travail. Un numéro vert et une adresse unique seraient portés à la connaissance des publics afin de faire mieux connaître les caractéristiques et les conséquences du stress et de la fatigue sur la sécurité. Des publications sur la prévention seraient à la disposition des entreprises, un service en ligne sur Internet permettrait un dialogue interactif sur ces thèmes ainsi que l'accès à des études de cas utiles pour les acteurs socio-économiques.

Durant les congés, les entreprises s'interdiraient de déranger leurs personnels, sauf pour motif grave et légitime. Les lettres électroniques soit seraient bloquées sur les sites, soit feraient l'objet d'un renvoi sur un collègue qui n'est pas en congé et qui jugera de l'opportunité de déranger le collaborateur en vacances.

Un système de prime – sur un compte d'épargne temps – pourrait être instauré afin de récompenser toutes les missions difficiles confiées à un ou plusieurs collaborateurs. En cas de surcharge de travail, les salariés doivent pouvoir négocier une augmentation du droit au repos qui soit plus avantageux que le paiement des heures supplémentaires (ce qui implique que ces dernières coûtent plus chères afin d'en limiter l'usage) et qui part ailleurs protège le salarié... malgré lui. En effet, l'appât du gain et surtout les besoins d'argent incitent les salariés à préférer une prime au repos. On les comprend, mais l'enjeu est de les inciter à se préparer à pouvoir se reposer un jour ou à prendre leur retraite plus tôt, grâce justement à cette épargne.

Comment développer l'épargne du temps en entreprise ?

Quelques entreprises ont déjà mis en place un système de « compte épargne-temps » : les salariés « épargnent » du temps au cours de leur vie professionnelle pour constituer un capital de temps libre. Créé par la loi du 25 juillet 1994, le compte épargne-temps connaît une nouvelle jeunesse avec la loi sur les trente-cinq heures. La formule est ouverte à diverses sources d'alimentation : heures supplémentaires, treizième mois, augmentation de salaire, prime d'intéressement, congés supplémentaires relevant de la RTT (vingt-deux jours par an), etc. Les jours ainsi épargnés peuvent être reportés sur plusieurs années et pourquoi pas, sur l'intégralité de la vie professionnelle. Le contexte dans lequel ce capital peut être exploité est assez ouvert : formation professionnelle continue, congé création d'entreprise, congé sabbatique, congé parental d'éducation, projet personnel, travail bénévole ou projet extra-professionnel comme se présenter aux suffrages de ses concitoyens, ce qui est aujourd'hui quasiment impossible pour un salarié. Les montants provisionnés pour le paiement de ces heures sont déduits des résultats de l'entreprise. Mais cette possibilité reste limitée dès lors que l'on change d'entreprise.

En Allemagne, quelques entreprises ont déjà acquis une expérience de cette formule. Volkswagen, par exemple, a mis en place un système où les heures supplémentaires non récupérées dans l'année sont stockées sur un compte épargne-temps, leur rémunération étant bloquée sur un compte

investi en actions²⁷. Le salarié a le choix, à partir d'un certain âge, d'utiliser le capital ainsi accumulé pour anticiper son départ en retraite ou bien, s'il décide d'attendre l'âge normal, obtenir une pension plus élevée. HP Allemagne a été l'une des premières entreprises à introduire, dès les années soixante-dix, l'annualisation et l'aménagement du temps de travail sur toute la durée de la vie professionnelle. Prendre quelques mois de congé pour faire un grand voyage ou construire soi-même sa maison est ici chose courante²⁸. Certains employés comptabilisent jusqu'à trois cents jours de travail sur leur compte épargne-temps. Cela correspond à un avoir de plus de 52 000 euros. Même si HP faisait faillite l'argent serait en sécurité dans l'association HP Trust qui place les avoirs des salariés.

Un moment ignoré dans les premiers projets de la réduction du temps de travail, les problèmes posés par l'épargne temps sont de pouvoir être transférable d'une entreprise à une autre afin de suivre le cursus professionnel du salarié puis qu'elle soit protégée. Ce qui implique l'intervention d'un organisme régulateur central. Cet organisme devra être mis à place pour une seconde raison : empêcher que les entreprises ne vivent à crédit sur ce contingent d'heures supplémentaires compensables mais non payables. Il s'agit de ne pas revivre les drames de caisses de retraites d'entreprises qui en tombant en faillite entraînent la perte des cotisations des salariés. Les fonds gérés en compte d'épargne temps peuvent atteindre rapidement des sommes colossales. En Allemagne, afin de mettre les fonds à l'abri en cas de défaillance de l'entreprise, un système de garanties particulières adossé à des compagnies d'assurances est en cours de formation. L'objectif est de garantir la bonne gestion des comptes épargne temps et surtout de faire pression sur les entreprises, notamment des PME et PMI, qui utilisent ces comptes pour vivre à crédit sur le dos de leurs salariés en ne garantissant pas les comptes épargne temps qu'elles mettent en place pour réduire le coût des heures supplémentaires²⁹. Cette garantie devient primordiale pour voir les salariés accepter les aménagements de temps de travail sur toute la durée de leur vie professionnelle. Alors que de nombreux cadres et autres salariés abandonnent chaque année des jours de congés, l'épargne des jours de repos reste encore peu utilisée en France : 28% seulement des salariés ont cette possibilité. Par ailleurs, le salarié ne peut y reporter que la moitié des jours de repos prévus et il doit utiliser cette épargne dans les quatre ans sans pouvoir ni les utiliser pour acheter des droits à la retraite, ni pour les reporter dans une autre entreprise, ni encore les utiliser pour partir plus tôt à la retraite. Cet instrument prometteur qui permettrait de personnaliser la gestion de la vie active et du repos n'a pas encore atteint ses pleines capacités.

Plutôt que la stérile controverse sur les fonds de pension, nous proposons la création d'une « banque du temps libre », organisme paritaire interentreprises, dans laquelle chaque salarié dispose d'un « compte temps » utilisable tous les cinq ans, même s'il change plusieurs fois d'entreprise. N'oublions pas que quatre millions de Français changent d'employeur chaque année et qu'ils ne n'ont pas le droit, à cause de cela, de profiter de leur compte épargne-temps. Techniquement, ce ne serait pas difficile. Les caisses de retraite savent déjà gérer des carrières accomplies

²⁷ Yves Chassard, Véronique Singer, Moniques Tessier, Les entreprises et les salariés de plus de 55 ans : une comparaison internationales, Dares, juin 2000.

²⁸ Susanne Preuse, « Ces entreprises qui vivent à crédit sur le dos de leurs salariés », *Die Woche*, repris dans *Courrier International*, n° 4555, 22 juillet 1999.

²⁹ Voir *Courrier International* n° 455 du 22 juillet 2002

chez de multiples employeurs. Pourquoi ne pas organiser, sur le même modèle, une « banque du temps libre »?

Qu'en pense les français !? Le sondage Ifop/Eurotechnopolis, déjà cité, indique que la création d'un tel compte épargne-temps est largement plébiscitée par les professions libérales et cadres supérieurs (80 %) comme par les employés (78 %). En créant la Banque du temps libre, le monde du travail disposera d'un instrument pour accompagner sa transition vers le post-salariat. Le rôle qui lui incombera et la nature des missions qui lui seront confiées dépendront de la volonté des pouvoirs publics à considérer le problème de la transition économique en cours dans toute son ampleur.

Pour de nouvelles approches de la vie active

L'intensité croissante de la charge de travail est d'autant plus injuste qu'elle tient en partie au fait que l'on réduit la quantité officielle du temps de travail. Ensuite que l'on concentre la durée de l'activité sur une quantité réduite d'actifs dont la carrière se raccourcit, elle aussi. Ces derniers étant sortis d'autant plus vite du marché du travail que les connaissances sont plus rapidement obsolètes. Par contrecoup, l'annualisation du temps de travail n'a pas grande incidence sur l'emploi puisque le système ne devient qu'un instrument de plus pour gagner en productivité par la réduction de la masse salariale, et en flexibilité, plutôt que pour créer des emplois. Dans le même ordre d'esprit, il y a bien un effet pervers des heures de travail (supplémentaires) non payée, car elles servent de variable cachée à la flexibilité de l'activité. En d'autres termes, la flexibilité, quelle qu'en soit l'origine, est plus destinée à optimiser le coût de la ressource travail qu'à en accroître l'achat. Ce qui démontre que même un pays administré a de l'imagination lorsqu'il faut trouver des solutions pour préserver sa compétitivité.

Choisi ou contraint, le temps partiel concernait 16 % de la population active en 2002. Défini par rapport à une norme traditionnelle, il n'est en réalité que les prémices du nouveau temps de travail, le travail à temps réduit. Le problème est de savoir si l'on subit ou si l'on accompagne le phénomène, si l'on continue de voir dans le temps réduit les damnés du monde du travail ou une forme moderne de l'organisation du temps ! À défaut de chercher à « normer » ce temps de travail réduit, on multiplie les risques de désynchronisation temporelle des familles et des individus, mettant la cohésion sociale en danger. La logique des systèmes en place conduit, à terme, à la réduction du temps de travail pour la quasi-majorité des travailleurs. Les observateurs de l'OCDE s'accordent à noter que le chômage diminue en même temps que la durée du travail. Mais surtout, et ce qui ressemble fort à une « tautologie économique³⁰ », que l'augmentation de la population active entraîne une croissance (vertueuse ?) de la population active qui entraîne une croissance...

La mécanique de la réduction du temps consacré au travail doit servir à augmenter la quantité de la population active et non à partager la masse salariale. Une tentation que nous dénonçons dans *Le travail au XXI^e*

³⁰ Plus on travaille, plus on embauche (ce qui permet cette forte remarque d'un professeur d'économie : c'est dans les pays où l'on travaille le plus que le taux de chômage est le plus bas).

*siècle*³¹, et qui justifie d'autant plus une compensation salariale par les revenus du capital capable de neutraliser le surcoût présumé de toute formule de réduction du temps de travail.

Charles Handy, auteur de *L'Âge de déraison*, conclut que chacun devrait gérer ainsi son avenir afin de se fixer des objectifs clairs de formation, de projets personnels et de revenus. L'intérêt d'une telle démarche est de mieux gérer le temps et l'équilibre de la famille en fonction du temps consacré à chacune des activités du portefeuille familial. Pour sa part, Bob Aubrey, qui étudie ces transformations depuis des années, pronostique un « changement de notre sensation au temps³² ». Les rythmes de vie conditionnés par la vie professionnelle tendront à disparaître en tant que modèle. De nouvelles préoccupations apparaîtront, liées à la valeur que chacun donne à son temps et à la part de ce temps qui sera affectée à la production économique.

Temps réduit ou temps partiel pluriel ?

Une politique défensive de la gestion du temps ne construit pas l'avenir de la nation. Les initiatives, privées et publiques, doivent venir d'opérateurs du terrain. Les marchés du travail du futur seront gérés par des opérateurs privés, surveillés et encadrés par les pouvoirs publics. La compétence sera vendue à la demande, les réseaux en ligne favorisant l'achat instantané de conseil et d'assistance. Pour bien gérer et utiliser le stock de travail disponible, les entreprises vont compter sur des opérateurs intermédiaires très spécialisées à l'exemple des services offerts par les sociétés d'intérim et les services en ligne comme Monster.com ou FreeLance.com.

Sans doute s'agit-il d'instruments en avance sur leur temps. Mais l'idée selon laquelle chaque individu aura deux à trois activités professionnelle en même temps est de plus en plus acceptée. La capacité à pratiquer une certaine polyactivité ne fait que traduire en terme de logique de marché ce que tout chef d'entreprise attend de ses collaborateurs : la polyvalence. Charles Handy propose de remplacer la notion actuelle d'emploi par celle de « portefeuille de compétences ». Le postsalarié représentera une catégorie professionnelle qui s'apparente au travailleur indépendant par le comportement et au salarié-partenaire par le mode de rémunération. Plus flexible, selon Charles Handy, le post-salarié concilie simultanément la sphère personnelle et professionnelle en la considérant comme un ensemble d'activités qu'il lui appartient de gérer comme un entrepreneur. Pour cela, l'auteur de *L'Âge de déraison*³³, précise qu'un portefeuille contient au moins cinq type différents d'activités. Il n'hésite pas à payer de sa personne en donnant l'exemple de son propre cas :

- activité payée en honoraires : 150 jours
- activité bénévole : 50 jours
- activité d'éducation permanente : 75 jours
- activités domestique et loisirs (il dit avoir du mal à distinguer les deux) : 90 jours
- activité salarié (rémunération au temps passé) : 0 jour.

Les PME sont en pointe dans l'utilisation de ces structures d'intermédiations, car il leur faut pouvoir accéder à des ressources qualifiées en limitant l'effet

³¹ Voir Gérard Blanc, *op. cit.*

³² Voir Bob Aubrey, « Vers un nouveau modèle de travail », *Futuribles*, n° 207, mars 1996.

³³ voir Charles Handy, *op. cit.*

à long terme du « stock travail » sur leur masse salariale. En 1996, selon la Dares, elles ont utilisé un tiers des salariés en temps partiel, embauché 27 CDD sur 100 emplois contre 10 sur 100 en moyenne, recruté en temps partiel 34 % de leurs employés qualifiés et 38 % de leurs techniciens de 28 %. Il semble que ces chiffres aient peu évolué depuis.

Il convient d'encourager l'externalisation de la gestion des ressources humaines pour les PME et les très petites entreprises (TPE) chaque fois que cela améliore la gestion du « stock de travail ». Là encore, il existe un instrument mal connu et mal utilisé : les groupements locaux d'employeurs (GLE). Ils permettent de mutualiser l'utilisation du temps des salariés, de favoriser la mise à jour permanente de leurs compétences, de faciliter leur polyvalence professionnelle. Les « réseaux *corporate* » constituent une forme moderne de solidarité professionnelle en gestion partagée que nous présentions dans *L'Entreprise virtuelle*³⁴. En se cotisant dans un GLE, les entreprises diminuent le coût de leur gestion de compétences, affinent la gestion du personnel et facilitent l'employabilité des ressources locales.

Ces GLE, environ 150 regroupant 2 800 entreprises, restent encore confidentiels. Instituée en 1985 et modifiée en 1993, cette formule qui vise à stabiliser l'emploi et à optimiser la gestion administrative d'un salarié n'a pas atteint sa maturité. Elle concerne près de 7 000 salariés hors secteur agricole. Pourtant, elle recèle un gisement formidable d'optimisation du temps de travail à la demande. Le club d'entreprises de la ville de Vannes qui regroupe en association une vingtaine d'employeurs, a conduit à une première estimation qui porte à 120 000 heures le stock de travail non satisfait : une cinquantaine d'emplois ont été créés. Quelques milliers de GLE pèseraient des dizaines de millions d'heures de stock de travail supplémentaires. Ne pourrait-on pas encourager fiscalement et inciter d'une façon ou d'une autre leur création ?

Un droit à l'écologie du temps personnel

« Après des décennies de cupidité et des années de voyage entre le travail et la banlieue, les gens rêvent de troquer les récompenses de la réussite traditionnelle contre un rythme plus lent et une meilleure qualité de vie³⁵. »

Cette prédiction de Faith Popcorn, spécialiste des styles de vie, le Catala américain, date de 1990. En moins d'une décennie, un bon quart des Américains ont volontairement accepté de réduire leurs revenus pour aérer une vie étouffée par le travail. En Californie du Nord les résidences secondaires sont devenues le refuge d'une vaste migration intérieure de gens de tous métiers et de toutes origines qui vivent en autosuffisance et travaillent à distance. Les informaticiens à domicile ont remplacé les bûcherons. David, cinquante ans, a fui le stress de son métier de constructeur de maisons. Il offre ses services à l'Office des forêts et tient des bases de données dans la solitude des forêts, près de la ville d'Eureka.

Ce sont quelque huit millions d'américains qui ont décidé de suivre cet exemple autour de l'an 2000, et qui se consacrent à des activités privées ou caritatives. Ce mouvement désigné par le nom de « simplicité volontaire »

³⁴ Denis Ettighoffer, *L'Entreprise virtuelle. Nouveaux modes de travail, nouveaux modes de vie?*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001. Première édition, *L'Entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, Paris, Odile Jacob, 1992.

³⁵ Faith Popcorn, *Le rapport Popcorn*, Editions de l'homme, 1996.

(*simple life*) a fait l'objet d'un livre *Your money or your life*³⁶ (« La bourse ou la vie ») qui est devenu un best-seller aux États-Unis. Les livres, associations et mouvements prônant plus de simplicité et une transformation des relations avec le dieu-travail et l'argent-roi se multiplient. Le retour à une vie plus simple, moins matérialiste, a suscité un véritable débat de société aux États-Unis. Même si ce prosélytisme particulier fait sourire les Européens sceptiques, on peut s'attendre à ce qu'il retentisse bientôt sur leur monde du travail perclus de stress. D'ailleurs les questions qu'il pose ont une portée universelle. Faut-il continuer à se débattre dans les emprunts pour des objets dont on ne profite pas faute de temps ? Doit-on dialoguer avec les autres exclusivement par l'intermédiaire des machines et pour des raisons professionnelles ? Bref, les hommes et les femmes actifs des pays avancés devront-ils toujours considérer qu'ils sont d'abord et exclusivement des machines à fabriquer du produit national brut au détriment du plus élémentaire droit au confort, non plus matériel, mais psychologique ?

Si le temps c'est de l'argent, trop travailler, aussi. Indépendamment des coûts induits par la nécessité d'acheter des services qui compensent l'absence de chez soi – de la nounou au soutien scolaire en passant par les services traiteurs – on note une propension à la compensation psychologique. Un temps sur-encombré de stressé se paie au prix fort. Il suffit de se pencher sur les différents postes de coûts familiaux pour s'en convaincre. Pour se convaincre qu'un train de vie rapide coûte plus que le surplus de salaire gagné dans un poste de travail qui, pour reprendre l'expression de Paul, le courtier, vous « laisse sous le lavabo » en fin de semaine ou dans le lit la moitié du week-end.

Chacun sans doute devra choisir sa voie pour désencombrer son temps personnel du temps de travail. Mais peut-être est-il temps de reprendre son temps ? Exercice pratique : organiser au moins une fois par mois un jour où l'on reste à la maison avec l'objectif de ne « rien faire ». Ah ! Quel délice de protéger un moment qui ne comprend pas d'agitation. Même le seigneur s'est arrêté le septième jour. Le sabbat n'autorise pas la moindre activité hormis le dialogue avec Dieu. À défaut, privilégions le dialogue ce jour-là.

La crainte de voir réduire ses revenus

Augmenter le temps libre n'est pas incompatible avec le maintien du pouvoir d'achat. Schneider Electric a amélioré la durée d'utilisation des équipements (le capital) en réduisant les heures supplémentaires (le travail) sans modifier le salaire des employés. Les gains de productivité ont réduit l'ensemble des coûts de production à des prix inférieurs de 10 % à celui des pays concurrents à bas salaires. Du coup, l'augmentation relative que la direction a consentie pour maintenir les salaires en réduisant la durée de travail devenait tout à fait supportable pour les finances de l'entreprise. Cet exemple illustre le fait qu'il n'est pas nécessaire de compenser une réduction du temps de travail par une réduction de salaire grâce à l'amélioration de la productivité globale. L'argument de l'impact financier de la réduction du temps de travail est valable lorsque l'on ne parle « que » de

³⁶ Jacqueline Blix, David Heitmiller, Joseph R. Dominguez, Joe Dominguez, *Getting a Life: Strategies for Simple Living, Based on the Revolutionary Program for Financial Freedom, Your Money or Your Life*, Penguin, 1999. Ce mouvement a commencé avec la sortie du livre de Duane Elgin, *Voluntary Simplicity: Toward a Way of Life That Is Outwardly Simple, Inwardly Rich*, Quill, édition révisée 1993. Voir aussi Malie Montagutelli, *La simplicité volontaire*, Chiron, 1986.

la productivité du travail. Pour nombre d'activités le facteur coût du travail est déterminant. Mais il est tout aussi évident que le manque à gagner sur la « valeur travail » peut être compensé par les résultats dégagés par la productivité du capital. Cette formule laisse une marge de négociation.

Le syndrome de Chronos affecte l'ensemble du corps social et institutionnel. Tous les calculs de primes, et même dans certains cas de la participation aux résultats, sont liés à des durées. L'application du temps partiel en est un bon exemple qui fait craindre un appauvrissement du foyer. Une étude de l'Odas, l'Observatoire décentralisé de l'action sociale a montré qu'un foyer touchant le RMI était avantagé pour les attributions de différentes allocations par rapport à un foyer qui travaillerait à temps partiel sur la base du Smic.

On ne peut pas toucher à la politique de solidarité – et donc au coût du travail – sans revoir la politique des revenus. Cela n'a rien d'impossible à condition de conduire une politique sur le long terme plutôt que sur le court terme. Un pays européen a su modifier sa politique en conséquence, les Pays-Bas. Au bout d'une dizaine d'années d'efforts, avec la généralisation du temps partiel, une modération salariale exemplaire accompagnée d'un meilleur partage de la richesse créée, ce pays a remis en marche son économie³⁷. La France dispose, avec les lois sur la participation et l'intéressement, de toute la panoplie d'instruments nécessaires pour rééquilibrer les revenus des Français. Cela implique bien sûr que l'État, en favorisant une politique similaire à celle des Pays-Bas, modère son appétit, ce qui est une autre histoire.

L'année 2002 se révèle moins porteuse en raison d'un contexte législatif en discussion sur la retraite et les fonds de pension et d'un environnement économique plus incertain. Pour autant, le mouvement propre au « compte épargne temps », qui contourne les réticences des uns et des autres pourrait se révéler un outil de management moderne adapté aux conditions actuelles de l'économie. Il concilie la motivation et l'enrichissement personnel, contribue à la stabilité du capital et des coûts et des revenus du travail en valorisant l'image sociale de l'entreprise. Reste à convaincre les salariés qui ont perdu confiance dans les instruments financiers traditionnels de l'actionnariat et de la participation à l'intéressement à partir de résultats pour le moins maigrichons.

Quelles nouvelles approches de la gestion des temps de la vie active ?

Il n'est plus possible aujourd'hui d'aborder la gestion des temps de la vie active de manière collective et uniforme, selon la règle majoritaire appliquée durant la seconde moitié du xx^e siècle. L'organisation taylorienne du travail a aussi contribué à normer les comportements hors travail, départs en vacances, activités de loisirs et même programmes de télévision. Bien que quelques évolutions se produisent aujourd'hui, nombre de services (écoles, administrations, banques, commerces, services socioculturels, etc.) fonctionnent encore généralement sur le modèle 8 h-12 h, 14 h-18 h, cinq jours sur sept. Un grand nombre de tendances dans le travail modifient les critères qui composent l'organisation des temps individuels et collectifs.

³⁷ Jean-Yves Boulin et Gilbert Cette, « Réduire la durée du temps de travail : l'exemple des Pays-Bas », *Futuribles*, n° 222, juillet-août 1997.

Aujourd'hui, la vie active de chacun se personnalise et l'organisation des agents économiques échappent à la norme commune. Les nouvelles techniques de gestion des ressources humaines personnalisent le suivi de la performance. Il est courant que deux personnes pratiquant le même métier aient un salaire et un statut différents. Ce phénomène se manifeste particulièrement aux États-Unis où la plupart des gens disposent de plus en plus de revenus dépendant des bénéfices de leur société et de leur propre contribution à ces bénéfices. Ils reçoivent un pourcentage sur ce qu'ils vendent, ou selon leur productivité, ou encore en fonction du nombre de clients qu'ils ont servis. Une étude du Bureau of Labor Statistics américain a conclu que la période où une loi de distribution unique des revenus (« *one size fits all* ») convenait à toute la population américaine est révolue³⁸. L'ampleur des changements dans le revenu et le temps de travail rémunéré diffère selon les groupes de population. Ce dernier a augmenté pour les personnes entre 18 et 54 ans et diminué pour les personnes au-delà de 54 ans. Les familles ayant un enfant de moins de 5 ans ont vu leur revenu augmenter beaucoup plus que les autres. Les mères ont moins de temps que dans les années soixante après leur temps de travail rémunéré pour s'occuper de leurs enfants. Mais les seniors ou les jeunes adultes sans enfant bénéficient de davantage de temps libre que la génération précédente. En France aussi, les observateurs reconnaissent cette individualisation croissante des rythmes et du temps de travail, conduisant à une multiplication des temps sociaux (famille, tâches domestiques, vie sociale ou amicale, loisirs, culture ou divertissement) qui s'interpénètrent et se croisent.

De plus, ces tendances dans le travail relaient des tendances plus générales dans la société, qui toutes poussent à une plus grande individualisation de la gestion des temps. Comme l'exprime Bruno Marzloff :

« L'avènement et la généralisation des trente-cinq heures conjugués à celui des nouvelles technologies signent l'explosion du temps collectif. La construction synchrone, récurrente et identique pour tous de l'organisation de la vie est en train de disparaître, pour laisser place à un temps social bâti dans la polychronie et la diversité³⁹. »

À la macro-segmentation de la société s'est progressivement substituée une micro-segmentation complexe, manifestation des appartenances multiples des individus à un grand nombre de petits univers sociaux, en fonction des circonstances. Le comportement de chaque consommateur se laisse de moins en moins facilement enfermé dans une « case » prédéfinie à partir de critères simples (tels que la catégorie socioprofessionnelle ou l'âge), ce qui implique la fin des catégories marketing traditionnelles. En fait, cet « individualisme croissant » recouvre plusieurs attitudes : autonomie dans les choix, refus de l'adhésion aveugle à une idéologie, rejet des solidarités ou repli égoïste, dont il faudra tenir compte au niveau de la société dans son ensemble.

Il faut reconnaître que l'approche collective du temps de travail perd de sa pertinence par rapport à une approche plus individuelle. La durée du travail devient la résultante de choix organisationnels. Les Pays-Bas ont pris la tête des pays européens en matière d'individualisation du temps de travail. Une loi adoptée en février 2000 permet aux employés des secteurs public et

³⁸ Council of Economic Advisers, *Families and the Labor Market, 1969-1999 : Analyzing the « Time Crunch »*, Washington, mai 1999.

³⁹ enquête Parcours, décembre 2000.

privé de diminuer ou d'augmenter eux-mêmes leur temps de travail⁴⁰. L'employeur est contraint d'accéder à la demande du salarié, sauf si des intérêts importants s'y opposent.

Cependant cette individualisation risque d'avoir des conséquences néfastes pour les individus et la société. Comment éviter que l'évaluation individualisée engendre la concurrence généralisée entre services, entre équipes et entre salariés, avec des pratiques détestables de rétention d'informations, de méfiance et de conduites déloyales ? Comment les syndicats, traditionnellement habitués à revendiquer la définition de normes collectives générales, vont-ils mener des négociations sur l'embauche, la formation ou les salaires qui intègrent des situations de plus en plus particulières ? Comment les décisions publiques d'investissements, d'équipements, de mise en place de services peuvent-elles et doivent-elles prendre en compte une telle « logique de sur-mesure » ? Il apparaît de plus en plus nécessaire que la gestion des temps de la vie active nécessite de nouveaux types de régulation intégrant des contraintes collectives et, par conséquent, fasse l'objet d'un nouveau contrat entre les acteurs socio-économiques.

L'aménagement du temps : un nouveau contrat entre les acteurs socio-économiques

L'aménagement du temps dépasse le cadre de l'entreprise et constitue une question politique au sens étymologique du mot (qui concerne la cité). La nécessité d'intégrer des contraintes temporelles dans l'organisation de la vie collective a commencé à se faire sentir dans les villes occidentales. Plus récemment, la thématique du temps a investi le champ politique européen afin d'analyser l'imbrication des temps sociaux et de proposer de nouvelles articulations entre tous les temps de la vie. De vrais débats de société sont en cours qui repensent les équilibres ancestraux mis en cause par les technologies et les dérégulations des temps et des espaces de la vie individuelle et collective. Tout l'intérêt de cet ouvrage est de revenir plus en détail encore sur notre précédent travail du syndrome de Chronos pour montrer que bien des solutions envisagées ou mises en œuvre ne sont pas ou plus adaptées aux « temps modernes ».

En France, les encombrements dans les transports et la nécessité d'étaler les congés annuels ont conduit les instances gouvernementales à intervenir dès 1958 dans l'organisation temporelle des activités. Plusieurs institutions gouvernementales furent créées dans ce but : le Catral (Comité pour l'étude et l'aménagement des horaires de travail et des temps de loisir dans la région parisienne) en 1966, un bref ministère du Temps libre et des loisirs en 1974, une mission pour l'aménagement du temps au sein du ministère de la Qualité de la vie en 1976, un autre ministère du Temps libre entre 1981 et 1983, dont le seul résultat concret fut le " chèque vacances ".

La DATAR a pris conscience, peu avant 2000, des lacunes et inconvénients de l'absence d'interactions entre les approches temporelles et spatiales de l'aménagement du territoire. Lorsque le temps est pris en compte dans un débat, c'est essentiellement le temps de travail, au détriment des rythmes et des temps hors travail. La DATAR a entamé une réflexion prospective

⁴⁰ Susanne Burri, « Pays-bas : loi sur l'adaptation du temps de travail », *Futuribles*, n° 253, mai 2000.

autour du thème des temps libres et des temps et rythmes de vie. En juin 2001, Edmond Hervé, député-maire de Rennes a remis un rapport sur les enjeux politiques, nationaux et locaux, d'une démarche temporelle destiné à établir ensuite une charte du temps pour les élus afin de les aider à s'engager dans cette nouvelle voie. Pour sa part Eurotechnopolis Institut a travaillé sur le thème de la « ville logistique⁴¹ ».

La prise en compte des nouveaux temps dans quelques villes européennes

« Le temps des villes » expérimenté dans quelques villes européennes concrétise un besoin d'améliorer leur fonctionnement. Les femmes ont été les premières à dénoncer la tyrannie du temps de travail et le modèle masculin d'organisation du temps. Nombre d'enquêtes, consultations, etc. ont montré que les citoyens attendent principalement des améliorations dans la mobilité, l'accessibilité, les horaires des services publics et les modes de garde des enfants. Le rythme des cités ne convient plus aux salariés en horaires décalés, car les services, les transports, les administrations, les écoles ou les crèches n'ont pas suivi la même évolution horaire que le travail. Les nocturnes, les ouvertures le dimanche témoignent certes d'une adaptation dans ce sens mais souvent au coup par coup sans réflexion d'ensemble.

Les gouvernements des pays scandinaves se sont penchés depuis longtemps sur l'amélioration des articulations entre les temps de travail et hors travail, afin de favoriser notamment l'entrée des femmes sur le marché du travail. Dès les années soixante-dix, en Suède, et plus récemment dans des pays où les horaires du commerce étaient jusque-là très encadrés (Danemark, Pays-Bas, Allemagne), des lois ont été votées qui libéralisent leurs horaires d'ouverture et de fermeture.

En Italie, suite à une loi de 1990, 80 villes ont engagé une réflexion et des actions sur la question du temps. Un souhait des maires pour coordonner les horaires des services communaux s'est combiné à une logique de transformation sociale portée par les femmes pour mieux harmoniser les services municipaux avec les horaires des citoyens. En 2000, deux lois ont rendu obligatoire l'élaboration d'une politique du temps et appelé à une implication de la région dans ce domaine. L'amplitude horaire des services municipaux et des transports, la multiplication de guichets capables de résoudre de nombreux problèmes afin de limiter la course aux guichets éparpillés dans les villes ainsi que l'incitation ou la libéralisation des horaires des commerçants furent quelques-unes des retombées de ces travaux. La municipalité de Milan a eu l'idée originale de créer un « parcours du temps lent » dans un jardin public, projet repris à Ravenne⁴².

Aux Pays-Bas, le ministère des Affaires sociales a lancé un programme national « Aménagement des temps journaliers » pour soutenir toutes les expériences visant à mieux concilier vie professionnelle et familiale. Il s'agit de planifier le temps comme l'est déjà l'espace afin d'éviter une stagnation de la mobilité et une moindre accessibilité aux services. Les 140 projets déposés portent sur la collaboration entre les structures d'enseignement, d'accueil, de loisirs et services, le développement des services aux personnes, l'aménagement du territoire et des transports, la recherche

⁴¹ Voir www.eurotechnopolis.com

⁴² Compte-rendu de voyage d'étude : les politiques temporelles italiennes, Rapport Hervé, 2001.

d'équilibre entre travail et vie privée dans les entreprises, la vie quotidienne (santé, horaires des services et commerces), services intégrés à la personne, école « élargie », etc.) À Dordrecht une entreprise privée de garde d'enfants a lancé un projet de services intégrés dans sa structure, repris presque exactement par l'entreprise Unilever dans les locaux de son siège à Feyenoord.

À Brème s'est déroulée la première – et pour l'heure l'unique – expérience allemande. Elle visait à coordonner le fonctionnement des services publics et des commerces avec le rythme de vie et les besoins des habitants de la cité, dans le but de rendre la ville plus vivable, plus humaine. Selon Martina Heitköpper, experte et fondatrice du Bureau du temps du Land de Brème :

« L'idée n'est pas d'instaurer une gestion capitaliste pure et dure en disant que l'usager est roi, mais de négocier des solutions acceptables pour les salariés des services publics et pour les clients⁴³. »

Jusqu'à peu, la France semblait en retard. Les réflexions de la DATAR ont suscité un soutien financier de l'État à la mise en place de politiques temporelles dans quelques villes ou départements pilotes. Le développement de « bureaux du temps » a commencé. Quatre territoires français ont rejoint le réseau de villes européen Eurexcter dans le cadre du projet de la DATAR : le Territoire de Belfort et sa maison des temps et de la mobilité, Poitiers et son agence des temps, Saint-Denis et son espace des temps ainsi que le département de la Gironde qui a décidé d'inclure le temps dans toutes les politiques départementales. Ces expérimentations vont être étendues à d'autres métropoles avec l'ouverture de « bureaux du temps » à Paris, Lille et progressivement dans d'autres villes.

Le droit au travail pour les seniors

Le film *Space Cowboys*, sorti fin 2000, dépeint d'anciens pilotes de chasse de l'armée de l'air américaine rappelés par la NASA pour réparer le système de guidage d'un satellite russe devenu fou. Le héros, interprété par Clint Eastwood, est le seul ingénieur qui connaisse encore son langage de programmation datant des années soixante. Lui et ses collègues d'autrefois passent les tests à Houston et saisissent cette unique – et dernière – opportunité pour aller faire un tour dans l'espace. Les seniors y montrent avec élégance une aptitude nettement supérieure à celle des jeunes pour sauver la planète. Cela doit-il rester du cinéma ?

Certaines entreprises prennent aujourd'hui conscience des compétences précieuses offertes par les seniors qui les représentent, retrouvant en cela les cycles lents et appliqués du compagnonnage. Les seniors disposent d'une expérience irremplaçable basée sur la connaissance pratique et intime des processus de production, savoir transmissible aux jeunes collaborateurs. Ils détiennent des qualités propres comme une meilleure écoute, une fiabilité et un respect des horaires. La plupart des tâches actuelles comportent moins de pénibilité et de charge physique qu'autrefois : les travailleurs âgés sont donc en mesure d'assumer facilement certaines d'entre elles. De plus, ils s'accommodent volontiers de certaines formes de flexibilité, car ils n'ont plus à s'occuper de jeunes enfants à la maison.

⁴³ Francine Aizicovici, « L'Allemagne expérimente le “temps des villes” », *Le Monde*, 19 décembre 2000.

Une grande majorité (80 %) des *baby-boomers* américains envisageaient avec plaisir de conserver une activité professionnelle après 65 ans selon un sondage effectué en 1998 par l'American Association of Retired Persons⁴⁴. Outre l'avantage financier, le maintien d'un lien avec le travail apporte une satisfaction morale et psychologique qui contribue à leur bonne santé et au besoin de se sentir utiles au plan social. Le Senior Citizens Freedom to Work Act d'avril 2000 a éliminé les pénalités qui frappaient depuis 1940 le cumul emploi-retraite⁴⁵. Les entreprises qui valorisent le plus les qualités des seniors appartiennent à des secteurs qui ne sont pas les plus attractifs sur le marché du travail, mais connaissent une forte expansion. La chaîne hôtelière Day's Inn recrute depuis 1980 un tiers de son personnel de réservation parmi ses anciens salariés à la retraite, avec des résultats tout à fait satisfaisants en termes de qualité d'accueil, de coût de formation et de ponctualité. Les compagnies aériennes embauchent désormais des hôtesses de l'air de plus de 50 ans, et les DRH de General Electric, McDonald's ou Kentucky Fried Chicken sont formés au recrutement et au management des seniors. Des centres d'appels en recherchent aussi, leurs qualités relationnelles et leur patience compensant largement leur moindre rapidité.

Au Japon, en Suède, au Royaume-Uni, se trouvent des entreprises employant quasi exclusivement des salariés âgés qui n'exercent pas de petits boulots mais valorisent l'expérience et l'expertise acquises dans leur emploi précédent⁴⁶. La chaîne de supermarchés Netto, qui possède près de 500 magasins en Europe, a ouvert en 1998 une succursale à Copenhague qui emploie du personnel exclusivement âgé de plus de 45 ans, la première du genre en Europe⁴⁷. Elle compte 19 employés dont le plus jeune a 46 ans et le plus âgé 77 ans. Cette expérience a rencontré un grand succès et fait venir beaucoup de clients.

Le groupe des 50-64 ans augmentera d'ici 2040 de plus de 25 % dans l'ensemble de l'Union européenne, soit 16,5 millions de personnes. Le développement de l'emploi des salariés âgés est devenu un objectif majeur de l'Union européenne. Elle s'est fixé l'objectif d'atteindre un taux d'emploi moyen de 50 % pour les 55-64 ans à l'horizon 2010. Pour l'heure, rares sont les États encourageant l'emploi de salariés âgés bien que les initiatives individuelles contre la discrimination par l'âge se multiplient. Les pionniers comme la Finlande, l'Irlande, le Royaume-Uni ou les Pays-Bas font peu d'émules. Le programme finlandais qui vise à reculer de deux à trois ans l'âge moyen de départ à la retraite est exemplaire par sa cohérence⁴⁸. Il a commencé par une vaste campagne d'information sur le thème « l'expérience est une richesse nationale ». La formation a été considérée comme une mesure essentielle pour maintenir l'employabilité des salariés âgés. À mi-parcours, il est déjà possible de dire que le processus de sortie précoce de l'emploi a commencé à s'inverser.

En France, les projections de l'Insee indiquent qu'en 2040 les plus de 60 ans représenteront 33,5 % d'une population estimée à 64 millions d'habitants. En comparaison des autres pays européens, l'activité des

⁴⁴ Yves Mamou, « Des centaines américains trop occupés pour quitter le marché de l'emploi », *Le Monde économie*, 30 janvier 2001.

⁴⁵ François Michaux, « L'emploi des salariés âgés. Perspectives et comparaisons internationales », *Futuribles*, n° 275, mai 2002.

⁴⁶ Yves Chassard, Véronique Singer, Monique Tessier, Les entreprises et les salariés de plus de 55 ans : une comparaison internationales, Dares, juin 2000.

⁴⁷ Sarin Alexandre, « Au supermarché danois Netto, le plus jeune employé a 46 ans... », *Le Monde*, 9 décembre 1998.

seniors reste faible. À partir des années quatre-vingt, les pouvoirs publics ont accentué le principe de rationnement du travail de certains groupes d'âge pour favoriser l'emploi des autres. Les nombreux dispositifs de cessation anticipée d'activité expliquent en grande partie la chute brutale du taux d'activité avec l'âge, qui passe de 75 % pour les 50-54 ans à 48 % pour les 55-59 ans. Cependant, la situation des seniors vis-à-vis de l'emploi dépend en grande partie de leurs secteurs d'activité et de leurs caractéristiques socioprofessionnelles. Les travailleurs âgés sont nombreux dans le secteur public (éducation, santé, action sociale), les banques, les compagnies d'assurances, les transports, les services aux entreprises et les activités immobilières. Les indépendants, les cadres supérieurs et les diplômés restent plus longtemps en emploi. Les ouvriers âgés sont recherchés parmi les ouvriers de type artisanal, qualifiés ou non, et les chauffeurs.

Réformer les retraites

La prolongation de la durée de la vie active amène naturellement à aborder le problème des retraites, ce qui implique, on l'oublie volontiers, une solidarité entre générations. Cette solidarité supposée devra éviter de n'être en réalité une politique de rentiers au dépend de nos enfants.

Des chercheurs du CNRS ont montré que depuis le début des années 1990 on assiste à une dégradation des revenus des jeunes ménages par rapport à l'ensemble des autres générations⁴⁹. Alors que le sort des générations plus âgées connaissait une amélioration constante au point que, dans certains cas (les cadres), il devenait plus enviable que celui des actifs. La politique des revenus des retraites dans les années à venir devra tenir compte des nouveaux équilibres démographiques et économiques (rapport entre cotisants et retraités et durée croissante de l'inactivité à financer à la retraite qui passe de 16 à 23 ans entre 1955 et 2015) en limitant la pression fiscale et des charges sociales sur les jeunes générations. Aujourd'hui, ces dernières naissent avec la promesse d'un « endettement social » colossal par la faute de leurs aînés incapables de prendre des décisions difficiles. Nous entendons par là, faire en sorte de favoriser une capitalisation des droits à la retraite qui s'appuie un peu moins sur la répartition intergénérationnelle et un peu plus sur sa propre capacité à épargner... quitte à trouver des instruments d'épargne imaginatifs.

Nous devons condamner vigoureusement et empêcher toute attitude prédatrice et malthusienne des aînés qui tenteraient de bien vivre sur le dos des jeunes générations. Soit les futurs seniors acceptent l'idée que leurs revenus diminuent de moitié en 40 ans, soit ils acceptent d'épargner personnellement pour préserver une retraite qui durerait plusieurs dizaines d'années, soit ils acceptent de rester actifs plus longtemps afin de réduire la dette en sociale cours de constitution. Selon notre conclusion sur les nouveaux grands équilibres à trouver, la solution des retraites ne passent pas par une augmentation des charges qui pèsent déjà sur les acteurs économiques mais bien par un redéploiement de la vie active et des sources de revenus d'activités et d'épargne.

⁴⁹ Voir, Luc Arrondel et André Masson, « Les transferts entre générations », L'Etat, le marché, la famille, *Futuribles* n° 247 - novembre 1999

Cette question représente un contrat entre les générations sur la manière de distribuer et de rémunérer les temps de travail et de non-travail et doit faire l'objet d'un arbitrage entre les acteurs socioéconomiques. Lors d'un sondage auprès de 948 personnes réalisé par CSA en juin 2001, 85 % des salariés se déclaraient inquiets de l'avenir financier de leur régime de retraite (public ou privé) ; 92 % estimaient urgente une réforme (49 % la jugent même très urgente)⁵⁰. Si accord il y a sur la nécessité d'y porter remède, il ne semble pas pour autant exister en France de consensus général sur quelle politique mener.

Le diagnostic posé par les différentes études depuis vingt ans demeure le même. Elles s'appuient sur des constats démographiques indéniables. Le vieillissement pourrait être plus prononcé et plus brutal qu'on ne l'anticipe habituellement. L'espérance de vie continue de s'améliorer, en moyenne 75 ans pour les hommes et 83 ans pour les femmes en France en 2000. Alors que l'on comptait 3 000 centenaires en 1988, et un peu plus de 6 000 en 1998, l'Insee prévoit qu'ils seront environ 150 000 en 2050. Un enfant sur deux né aujourd'hui aura la chance de le devenir. Quel avenir le pays leur prépare-t-il s'il échoue à gérer le temps, donc la prospérité des générations à venir ?

En 1999, le Commissariat Général du Plan, mandaté par le Premier ministre, a publié son « avenir des retraites » qui donne un panorama complet des perspectives et des enjeux à l'horizon 2040. Il montre que le mode de financement actuel empêche de faire face à l'augmentation des besoins due à l'arrivée de la génération du *baby boom* à l'âge de la retraite. La principale solution préconisée par le rapport Charpin est d'allonger la durée d'activité professionnelle par une élévation progressive du nombre d'annuités de cotisation nécessaires pour bénéficier d'une retraite à temps plein. D'autres experts, comme la sociologue Anne-Marie Guillemard, insistent en plus sur la nécessité d'une politique active d'emploi en direction des salariés de plus de 40 ans⁵¹. Futuribles a mené en 2001 un essai prospectif sur les retraites en France à l'horizon 2040⁵². Il s'avère à peu près certain que leur coût augmentera très fortement. Selon les experts de Futuribles, leur financement posera d'autant plus de problèmes que la pratique très répandue des cessations anticipées d'activité professionnelle demeurera encore plusieurs années. Ils tirent quelques autres enseignements qui montrent l'urgence, pour les politiques publiques, de s'atteler à cette tâche, même s'il semble que certains hommes politiques en aient pris conscience en 2002.

« La probable conjonction du sous-emploi et du vieillissement risque de nous mener à une faillite du système et/ou à une exacerbation des tensions entre catégories sociales ainsi qu'entre générations. Les chocs seront d'autant plus violents que non anticipés. Les éléments de calendrier sont fondamentaux. Point ne suffit d'anticiper les évolutions si ces anticipations ne conduisent pas à l'adoption, en temps voulu, des mesures adaptées. La réduction des prestations risque d'être beaucoup plus brutale que prévue. »

⁵⁰ cf. *Liaisons sociales*, n° 24, septembre 2001.

⁵¹ Anne-Marie Guillemard, « L'urgence de la réforme des retraites », in Bruno Palier et Louis-Charles Viossat (sous la dir. de), *Politiques sociales et mondialisation*, Futuribles, 2001.

⁵² Cf. Benjamin Delannoy, Hugues de Jouvenel, Alain Parant, « Les retraites en France à l'horizon 2040. Un essai de prospective », *Futuribles*, n° 268, octobre 2001.

La France doit inverser ce mouvement et envisager au contraire une augmentation de la durée de la vie active en échange d'une vraie réduction du temps de travail. Le problème des retraites a deux volets en interaction : l'âge et le mode de financement. Il est possible de modifier la valeur de certains paramètres ou d'en changer les principes de fonctionnement. Raisonner en durée de cotisation plutôt qu'en terme d'âge légal de la retraite relève du bon sens dès lors que les Français commencent à travailler à des âges différents et que leur espérance de vie varie très fortement selon leur catégorie socioprofessionnelle. Passer de quarante heures hebdomadaires à trente-cinq heures réduit le temps de travail de 12,5 %. Cette réduction devrait être compensée par un allongement proportionnel de la vie active, soit cinq ans sur quarante ans de cotisations. L'idée va strictement à l'encontre du mouvement récent de sortie anticipée des travailleurs de la vie active et des résultats des sondages qui indiquaient que 54 % des salariés privilégieraient plutôt une augmentation des cotisations vieillesse. Dans le sondage Ifop de 1998 pour Eurotechnopolis Institut 42 % des personnes interrogées se déclaraient favorables à une réduction d'un cinquième du temps de travail annuel en échange d'un allongement proportionnel de la vie active. C'est chez les femmes, les employés et les jeunes entre 18 et 34 ans qu'on rencontre la plus grande acceptation de cette proposition, avec plus de 45 % de réponses favorables.

L'allongement de la durée de cotisations et l'âge de la retraite à la carte prônés par le Medef et de nombreux autres rapports se heurtent aux pratiques des entreprises qui, choisissant la facilité, mettent en préretraite leurs salariés après 50 ans, sous prétexte qu'ils seraient moins productifs. Ces tendances, pour beaucoup, existent depuis longtemps. Chacun cherche à réduire ses contraintes en les reportant sur autrui. Cela crée une tension quasi permanente entre les attentes et souhaits des uns et les limites ou refus opposés des autres empêchant toute rénovation imaginative.

Et si la révolution qui nous attend était de pouvoir rémunérer le « temps libre » !? Le congé sabbatique de trois à douze mois avec objectif partagé entre l'entreprise et le salarié en contrepartie de quoi cette dernière finance 30 à 50% du projet. Pourquoi pas ? Accenture, ex Arthur Andersen Consulting, favorise cette évasion momentanée sous d'autres cieux qui permet à chacun de s'enrichir en évacuant le stress accumulé par les consultants soumis à un régime de travail souvent épuisant. Beaucoup d'autres entreprises ont pris des initiatives similaires. Plutôt que le départ à la retraite anticipée, si on imaginait des retraités à mi-temps ? Plutôt que de chômage technique si on parlait de missionnés payés par leurs entreprises ? Plutôt que de chômage si on parlait de programmes de formation payés pour partie par l'entreprise et par les comptes épargnes temps ?

Un scénario optimiste d'évolution des retraites se produira si et seulement si les mesures nécessaires sont prises le plus tôt possible, ce qui implique une responsabilisation des pouvoirs publics et, avec le temps, une remise à plat de l'idée que nous nous faisons du travail, du repos et des revenus dans notre société.

Deviendrons-nous tous de stupides chronophages ?

Producteurs et consommateurs, travailleurs et citoyens, cette double appartenance conduit à des comportements contradictoires. Difficile dans

sa vie personnelle de faire cohabiter ces deux facettes, qui sont le revers de la même médaille.

Les patrons interrogés dans le cadre d'une enquête d'Alliance Management Consultants en 2000 soulignent les exigences des consommateurs sur la qualité, l'origine, la traçabilité et la sécurité des produits ainsi que le respect, par les fabricants, des droits fondamentaux de leurs salariés et de l'environnement⁵³. Ces demandes s'accordent mal avec le prix qu'ils consentent à payer. La concurrence, la pression directe ou indirecte des consommateurs oblige les entreprises à innover pour survivre. Le travailleur consommateur doit s'activer pour être meilleur que son concurrent, pour faire mieux, plus vite et moins cher que lui.

Les consommateurs souhaitent acheter sur le champ les nouveaux produits et services les plus variés. Ils veulent se distraire à tout moment, en tout lieu. La multiplication des horaires de travail tend à augmenter la durée d'ouverture des commerces et services. Pour répondre à cette demande, des magasins et des lieux de spectacle ouvrent tard la nuit, le dimanche ou fonctionnent vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Comment résoudre la contradiction entre des salariés qui veulent travailler moins avec des horaires confortables et les mêmes qui, comme consommateurs, souhaitent une disponibilité illimitée des lieux de consommation ? La loi sur les trente-cinq heures a amplifié ces contraintes. Les spécialistes interrogés par le Certu observent :

« les mêmes personnes revendiquent le droit de prendre leur voiture individuelle sans limite et de faire du vélo en ville, dans de bonnes conditions. [...] Les consommateurs souhaitent à la fois des magasins de proximité pour faire rapidement leurs courses et des centres commerciaux de périphérie pour y prendre leur temps⁵⁴. »

L'homme s'attache à des situations ou à des objets qui compliquent sa vie. Ceux qui se plaignent d'une surabondance d'informations se complaisent dans cette situation en achetant des ordinateurs de poche, des modems cellulaires, des téléphones mobiles pour rester connectés, à la plage, à la montagne et laissent leur courrier électronique toujours ouvert. Les bonnes affaires que certains veulent réaliser, sur Internet par exemple, justifient-elles le prix qu'ils payent dans leur vie ? Les discours qui dénoncent les dangers et ravages d'un capitalisme sans entrave, la puissance ou la cupidité des multinationales et de la finance internationale rejettent la faute sur le mauvais coupable. Il y a confusion entre effets et causes. Les hommes et les objets en cause accusés répondent à la demande d'accroissement des choix des consommateurs. Robert Reich souligne cette ambiguïté :

« Ceux qui se plaignent le plus bruyamment sont aussi parfois ceux qui récoltent les profits les plus importants de la nouvelle économie⁵⁵. »

S'il faut chercher un ennemi, un coupable ou un complice, il se trouve tout près, ce sont les appétits de chacun, les désirs d'acquisition et de consommation, d'investissements rentables à court terme au détriment du développement durable.

⁵³ Cf. Laurent Modiano, « Les entreprises françaises en l'an 2000 », *Futuribles*, n° 269, décembre 2001.

⁵⁴ CERTU/ARAVIS, *Nouveaux rythmes de travail et ville de demain*, DRAST, ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, 2002.

⁵⁵ Robert Reich, *Futur parfait. Progrès technique, défis sociaux*, Éd. Village Mondial, 2001.

Surtout, derrière cet appétit de profiter de suite, derrière cette gabegie des temps supposés mal utilisés, perdus ou inefficients, derrière cette chronophage, nous trouvons le même phénomène qui saisit certains lorsque tout à coup, le silence se fait, la musique se tait. Le silence angoisse, un vide s'installe, le vertige est là de se sentir solitaire, fragile, dépendant de la musique ou des bruits qui rassurent. Alors on rallume la radio, on fonce à la cafétéria ou chez un confrère pour se rassurer, pour remplir ce silence qui angoisse.

Faites cette petite expérience. Partez à la recherche de deux ou trois de vos vieux agendas professionnels. Puis revisitez les soigneusement, semaine après semaine, ces années agitées... enfin c'est l'impression qu'il en reste. Parce que au fur à mesure que vous retrouverez les rendez-vous, les réunions, les avancées des projets de l'époque vous vous apercevrez, peut être avec dépit, qu'il ne vous en reste pas grand-chose. Que ce que vous imaginiez conçu et géré en quelques semaines en réalité vous a pris des années. Que certains moments d'anxiétés qui vous reviennent, au fond, ne méritaient pas autant de soucis. Bref, vous aurez le sentiment d'avoir consommé beaucoup d'énergie et de temps pour pas grand chose. Aujourd'hui, les artefacts construits autour de l'homme sont les équivalents des bruits qui nous sont nécessaires pour nous occuper l'esprit et maintenant... le temps.

Les TIC nous enserrant dans des liens dont nous devenons dépendants et qui nous pressent et nous oppriment de toutes sortes de façon. Maintenant imaginez. Le téléphone qui ne sonne plus. Les mails qui disparaissent comme l'adresse électronique. Ni riche ou ni pauvre du temps, nous ne sommes plus sollicités... nous n'existons plus. Chronophages, trop agités, nous voilà brutalement sevrés. Nous voici mis au silence, un silence d'autant plus angoissant que tout à coup nous prenons conscience de notre vide personnel et de notre insignifiance. Voilà pourquoi les sur-sollicitations deviennent le risque à éviter. Sinon à payer le prix fort pour les avantages offerts par des outils communiquant sans cesse plus performants : devenir un homme stochastique, un homme aux trajectoires probables au gré des sollicitations.

Les bouleversements subis attribués à l'organisation de l'économie et du travail, les difficultés à trouver un équilibre de vie est indissociable de la qualité de la vie au travail. L'ensemble constitue des aspects différents du même phénomène dont les liens échappent parfois à notre propre regard. Ces transformations qui affectent déjà les marchés touchent les familles et les individus et réclament de nouvelles réponses. Nos propositions dans ce livre demandent plus que des choix collectifs. Elles demandent de travailler sur soi pour réduire ses appétits et leurs effets pervers. Faire des choix difficiles sur ce que l'on est prêt à abandonner pour entrer dans l'écologie du temps personnel.

Si nos interrogations sur les nouvelles régulations économiques ressemblent fort à celles de l'ère industrielle, les contextes économiques, sociaux et technologiques sont différents. Les univers professionnels, les modes de vie, les façons de consommer le temps se différencient de plus en plus, se micro-segmentent en réclamant des solutions plus personnalisées. Mais cela ne saurait suffire. Les décisions collectives à grande échelle sur le genre de culture dans laquelle les citoyens veulent vivre réclament des décisions collectives qui décideront les nouvelles régulations des temps. Comme le souligne encore Robert Reich :

Du mal travailler au mal vivre

« Il est temps d'élargir la discussion sur le mélange de dynamisme économique et de tranquillité sociale que nous voulons pour nous-mêmes, notre famille et notre société, ainsi que sur les choix publics que cet équilibre nécessite. [...] Ceci ne peut être (et ne doit être) uniquement une discussion d'ordre économique : elle est fondamentalement plus morale. »

Et, pensant aux discours des égoïsmes corporatistes qui bloquent notre société depuis de décennies, j'ai envie d'ajouter « nécessairement plus honnête. »

Versailles, 6 janvier 2003

Annexe

Les Français et leur rapport au temps

Lors de la sortie du *Syndrome de Chronos*, nous pensions proposer une réflexion originale qui pourrait mettre d'accord les irréductibles de tous bords et influencer favorablement le débat d'idées autour de la réduction du temps de travail. Fondées des années de recherche, nos conclusions répondaient concrètement aux enjeux économiques que posent les centaines de milliards de francs perdus en coût de santé ou en manque à gagner par les entreprises pour cause de stress. Nous estimions possible d'améliorer le financement des retraites en réduisant la durée du travail tout en allongeant la durée de la vie active. Enfin, nous suggérions d'accompagner la réduction inéluctable de la masse salariale par une politique moderne des revenus. Plutôt que de nous enfermer dans les discussions stériles tenues par les dogmatiques de tous bords nous avons voulu recueillir l'opinion des français face aux nouveaux temps modernes ainsi que leurs réactions à quelques unes de nos recommandations. Nous avons fait appel à l'IFOP pour savoir ce qu'en pensaient les Français en 1998. Disons le immédiatement, les résultats ont été au-delà de nos estimations les plus optimistes. Alors que la plupart n'a encore qu'une vision très partiel des enjeux, la majorité des français sont prêts à évoluer là où leurs représentants restent encore très frileux.

Note méthodologique

ETUDE REALISEE POUR	EUROTECHNOPOLIS INSTITUT
DATE DE TERRAIN	Les 12 et 13 février 1998
ECHANTILLON	De 468 personnes, représentatif de la population des actifs occupés âgés de 18 ans et plus.
METHODE	La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, profession de l'interviewé) après stratification par région et catégorie d'agglomération. Les interviews ont eu lieu par téléphone au domicile des personnes interrogées.
AVERTISSEMENT	Aucune publication totale ou partielle ne peut être faite sans l'accord exprès de l'IFOP.

Le niveau de stress au travail

Question : Vous personnellement, diriez-vous que vous travaillez dans des conditions stressantes ?

	ENSEMBLE	SALARIES PRIVE DU	SALARIES DU PUBLIC
Oui, tout à fait	24 %	22 %	26 %
Oui, plutôt	33 %	35 %	30 %
Non, plutôt pas	22 %	22 %	23 %
Non, pas du tout	21 %	21 %	21 %
Ne se prononce pas	-	-	-
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Les raisons du stress au travail

Question : Parmi les raisons suivantes qui peuvent expliquer que l'on travaille dans des conditions stressantes, quelle est celle qui correspond le plus à votre situation ?

	ENSEMBLE	SALARIES PRIVE DU	SALARIES DU PUBLIC
La course après le temps	31 %	33 %	30 %
La pression exercée par les clients	16 %	17 %	12 %
Le contenu même de votre travail	15 %	8 %	22 %
La pression exercée par votre supérieur hiérarchique	11 %	11 %	12 %
La crainte de perdre votre emploi	10 %	14 %	7 %
Le fait d'être souvent dérangé dans votre travail par le téléphone	6 %	6 %	6 %
La fragmentation de votre travail	5 %	5 %	3 %
Aucune	5 %	5 %	6 %
Ne se prononce pas	1 %	1 %	2 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

L'approbation d'éléments caractérisant la gestion du temps dans la vie professionnelle

Question : Vous personnellement, diriez-vous qu'aujourd'hui dans votre vie professionnelle.... ?

	TOTAL OUI	OUI, TOUT A FAIT	OUI, PLUTOT	TOTAL NON	NON, PLUTOT PAS	NON, PAS DU TOUT	NSP	TOTAL
Les nouvelles technologies de l'information et de la communication obligent à aller plus vite et augmentent le stress	63 %	31 %	32 %	37 %	18 %	19 %	-	100 %
Vous travaillez toujours dans l'urgence	59 %	29 %	30 %	41 %	23 %	18 %	-	100 %
Votre travail est fragmenté, vous passez sans cesse d'une activité à une autre	54 %	34 %	20 %	46 %	17 %	29 %	-	100 %
Vous avez l'impression de n'être plus maître de votre temps	48 %	22 %	26 %	52 %	27 %	25 %	-	100 %
Vous avez le sentiment d'être obligé de passer plus de temps au téléphone qu'à faire avancer votre travail	21 %	9 %	12 %	78 %	21 %	57 %	1 %	100 %
Il vous est arrivé de demander un arrêt de travail ou de vous mettre en congé parce que vous étiez épuisé nerveusement	14 %	7 %	7 %	86 %	6 %	80 %	-	100 %

Récapitulatif : oui

	ENSEMBLE	SALARIES DU PRIVE	SALARIES DU PUBLIC
Les nouvelles technologies de l'information et de la communication obligent à aller plus vite et augmentent le stress	63 %	64 %	60 %
Vous travaillez toujours dans l'urgence	59 %	64 %	55 %
Votre travail est fragmenté, vous passez sans cesse d'une activité à une autre	54 %	52 %	53 %
Vous avez l'impression de n'être plus maître de votre temps	48 %	48 %	46 %
Vous avez le sentiment d'être obligé de passer plus de temps au téléphone qu'à faire avancer votre travail	21 %	22 %	20 %
Il vous est arrivé de demander un arrêt de travail ou de vous mettre en congé parce que vous étiez épuisé nerveusement	14 %	13 %	15 %

Le niveau d'adhésion à différents éléments susceptibles d'améliorer la gestion du temps dans la vie professionnelle

Question : Pour chacun des éléments suivants susceptibles d'améliorer la gestion du temps dans la vie professionnelle, pouvez-vous me dire si vous y seriez plutôt favorable... Ou plutôt pas favorable ?

	PLUTOT FAVORABLE	PLUTOT PAS FAVORABLE	NSP	TOTAL
La possibilité pour la médecine du travail de faire un rapport annuel sur les causes du stress dans l'entreprise	85 %	15 %	-	100 %

Du mal travailler au mal vivre

La création d'un compte-épargne temps pour consulter votre capital temps libre	70 %	27 %	3 %	100 %
La compensation d'une éventuelle diminution de salaire due à la réduction du temps de travail par la possibilité d'un intéressement aux résultats de l'entreprise	60 %	37 %	3 %	100 %
Une réduction d'un cinquième du temps de travail annuel en échange d'un allongement de la vie active	42 %	57 %	1 %	100 %

Récapitulatif : plutôt favorable

	ENSEMBLE	SALARIES DU PRIVE	SALARIES DU PUBLIC
La possibilité pour la médecine du travail de faire un rapport annuel sur les causes du stress dans l'entreprise	85 %	82 %	92 %
La création d'un compte-épargne temps pour consulter votre capital temps libre	70 %	71 %	72 %
La compensation d'une éventuelle diminution de salaire due à la réduction du temps de travail par la possibilité d'un intéressement aux résultats de l'entreprise	60 %	60 %	58 %
Une réduction d'un cinquième du temps de travail annuel en échange d'un allongement de la vie active	42 %	44 %	37 %

Les conséquences de la non-maîtrise de son temps professionnel sur l'équilibre de vie

Question : Vous m'avez dit avoir le sentiment de ne plus être le maître de votre temps dans votre vie professionnelle. Diriez-vous que cela nuit à... ?

	TOTAL OUI	OUI, BEAUCOUP	OUI, UN PEU	TOTAL NON	NON, PAS VRAIMENT	NON, PAS DU TOUT	NSP	TOTAL
Votre vie familiale	69 %	21 %	48 %	30 %	17 %	13 %	1 %	100 %
L'équilibre entre votre vie privé et votre vie	65 %	20 %	45 %	35 %	18 %	17 %	-	100 %

Du mal travailler au mal vivre

professionnelle								
-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Base : ont l'impression de ne plus être maître de leur temps dans leur vie professionnelle, soit 48 % de l'échantillon.

Récapitulatif : oui

	ENSEMBLE	SALARIES DU PRIVE	SALARIES DU PUBLIC
Votre vie familiale	69 %	72 %	62 %
L'équilibre entre votre vie privée et votre vie professionnelle	65 %	66 %	59 %

Le niveau de consommation d'excitants ou de calmants

Question : Dites-moi s'il vous arrive très souvent, assez souvent, rarement ou jamais... ?

	TOTAL SOUVENT	TRES SOUVENT	ASSEZ SOUVENT	TOTAL RAREMENT + JAMAIS	RAREMENT	JAMAIS	NSP	TOTAL
De consommer des excitants tels que le café, le thé ou des vitamines pour vous maintenir en forme	40 %	18 %	22 %	60 %	30 %	30 %	-	100 %
De consommer des médicaments contre le stress	6 %	2 %	4 %	94 %	13 %	81 %	-	100 %

Récapitulatif : souvent

	ENSEMBLE	SALARIES DU PRIVE	SALARIES DU PUBLIC
De consommer des excitants tels que le café, le thé ou des vitamines pour vous maintenir en forme	40 %	39 %	42 %
De consommer des médicaments contre le stress	6 %	6 %	7 %

Le niveau d'utilisation de nouvelles technologies de la communication

Question : Dites-moi s'il vous arrive très souvent, rarement ou jamais d'utiliser les nouvelles technologies de la communication comme par exemple : Internet, e-mail, les courriers électroniques pour communiquer... ?

TOTAL SOUVENT	TRES SOUVENT	ASSEZ SOUVENT	TOTAL RAREMENT + JAMAIS	RAREMENT	JAMAIS	NSP	TOTAL
18 %	7 %	11 %	82 %	14 %	68 %	-	100 %

Le pronostic sur le niveau de stress pour l'avenir professionnel de ses enfants

Question : Et à l'avenir, pensez-vous que vos enfants travailleront dans des conditions plus stressantes ou moins stressantes que les vôtres ?

	ENSEMBLE	SALARIES PRIVE DU	SALARIES PUBLIC DU
Plus stressantes	81 %	81 %	82 %
Moins stressantes	13 %	14 %	13 %
Dans des conditions identiques	2 %	2 %	1 %
Ne se prononcent pas	4 %	3 %	4 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Conclusions

Le stress : le lot quotidien des actifs

57 % des personnes interrogées déclarent travailler dans des conditions stressantes. Si le stress semble aussi répandu dans le secteur public que dans le secteur privé (56 % et 57 %), existent cependant des différences. Ainsi, les actifs les plus âgés semblent davantage exposés que les jeunes générations (64 % auprès des 65 ans et plus contre 49 % auprès des 18-24 ans). De même, les personnels d'encadrement (et exerçant des responsabilités) sont plus sensibles au stress que les personnels d'exécution (69 % auprès des professions libérales et cadres supérieurs, 66 % parmi les professions intermédiaires contre 52 % parmi les employés et 47 % parmi les ouvriers).

La cause principale du stress : la course après le temps

Interrogées sur les causes du stress, 31 % des personnes citent la course après le temps qui arrive loin devant la crainte de perdre son emploi (10 %).

Cette course après le temps apparaît la plus stressante pour les cadres supérieurs et les professions intermédiaires (37 %). Cette cause de stress

est reconnue de manière similaire dans le privé (33 %) et dans le public (30 %). Néanmoins, des différences se font jour entre ces deux secteurs. Ainsi, si le contenu même du travail n'apparaît comme une cause du stress que pour 8 % seulement des salariés du privé, ce taux monte à 22 % dans le public, ce qui le fait apparaître comme la seconde cause de stress. À l'inverse, la crainte de perdre son emploi fait figure de facteur de stress pour 14 % des salariés du privé et pour uniquement 7 % de leurs homologues du public (on notera que cette proportion s'élève à 21 % parmi les 18-24 ans dont l'intégration dans la vie professionnelle n'est pas totalement acquise).

La course après le temps conduit à divers comportements fort répandus qui contribuent à entretenir le stress.

Ainsi, 59 % des personnes interrogées déclarent travailler dans l'urgence, 54 % considèrent que leur travail est fragmenté et qu'ils passent sans cesse d'une activité à une autre et 21 % estiment qu'ils sont obligés de passer plus de temps au téléphone qu'à faire avancer leur travail.

Au total, près d'une personne interrogée sur deux (48 %) a l'impression de ne pas maîtriser son temps. Cette non-maîtrise affecte l'équilibre personnel de ces individus. 69 % d'entre eux pensent en effet que cela nuit à leur vie familiale et 65 % à l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Sont particulièrement exposés – les cadres supérieurs et les femmes (respectivement 87 % et 73 % pour les conséquences sur la vie familiale).

Le caractère anxiogène des nouvelles technologies

Le stress apparaît largement alimenté par l'émergence de nouvelles technologies qui incitent au « toujours plus vite ». 63 % des personnes interrogées considèrent en effet que les nouvelles technologies de l'information et de la communication obligent à aller plus vite et augmentent le stress. Les actifs les plus âgés (67 % chez les 35 ans et plus), ainsi que les employés (69 %) et les ouvriers (70 %) se montrent les plus stressés par le développement de nouvelles technologies.

Corollaire de ce « cycle infernal de la technologie et du stress », l'avenir apparaît comme relativement menacé en la matière. 81 % des interviewés pensent, qu'à l'avenir, leurs enfants travailleront dans des conditions plus stressantes qu'eux.

Quelles solutions pour lutter contre le stress ?

85 % des personnes interrogées seraient favorables à la possibilité, laissée à la médecine du travail de faire un rapport annuel sur les causes du stress dans l'entreprise. Cette thématique d'une médicalisation du stress se retrouve également à d'autres niveaux. Ainsi, 40 % des actifs déclarent consommer très souvent ou assez souvent des excitants comme le café, le thé ou des vitamines pour se maintenir en forme. En Parallèle à cela, 6 % affirment consommer très ou assez souvent des médicaments contre le stress.

Autre réponse médicale au stress : 14 % des actifs déclarent avoir demandé ou pris un arrêt de travail car ils étaient épuisés nerveusement. Cette proportion, non négligeable, se situe globalement au même niveau

dans le secteur public (13 %) et dans le secteur privé (15 %). On notera que les femmes semblent beaucoup plus concernées que les hommes (20 % chez les femmes contre 10 % chez les hommes).

D'autres réponses mais non médicales sont également envisagées pour lutter contre le stress. On observe que 70 % des actifs seraient favorables à la création d'un compte-épargne temps pour constituer leur capital temps-libre. Cette proposition suscite un intérêt massif parmi les professions libérales et les cadres supérieurs (80 %) comme parmi les employés (78 %).

Autre proposition jugée intéressante par 60 % des actifs : la compensation d'une éventuelle diminution de salaire due à la réduction du temps de travail par la possibilité d'un intéressement aux résultats de l'entreprise. À l'inverse, la réduction d'un cinquième du temps de travail annuel en échange d'un allongement de la durée de la vie active ne recueille les faveurs que de 40 % des personnes interrogées. Les positions concernant cette proposition sont néanmoins très clivées. Ainsi, 47 % des femmes interrogées se déclarent favorables à cette mesure contre seulement 37 % des hommes. De même, si les classes d'âge les plus âgées (et donc les plus proches de « la sortie » de la vie active) y sont le moins favorables (37 %), les plus jeunes quant à eux se montrent plus intéressés (47 % parmi les moins de 35 ans).

Table

PREFACE	1
AVERTISSEMENT – ERREUR ! SIGNET NON DEFINI. CRONOS, CHRONOS ET SATURNE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
VITE.....	6
1 – ERREUR ! SIGNET NON DEFINI. LES NOUVEAUX TEMPS MODERNES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
L'ÉTAT D'URGENCE PERMANENT	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
Le futur a-t-il un avenir ?.....	Erreur ! Signet non défini.
La norme du « temps de travail » hebdomadaire n'a plus aucune signification	Erreur ! Signet non défini.
Les rythmes « normaux » deviennent atypiques.....	Erreur ! Signet non défini.
Quels sont les effets des trente-cinq heures ?.....	Erreur ! Signet non défini.
CADRES : UNE CONCEPTION FALLACIEUSE DU TEMPS.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
Les obsédés du travail.....	Erreur ! Signet non défini.
Robert Reich « met la pédale douce » ...	Erreur ! Signet non défini.
Une conception fallacieuse d'eux-mêmes.....	Erreur ! Signet non défini.
Banalités, les cadres n'acceptent plus la surcharge de travail sans contrepartie.....	Erreur ! Signet non défini.
La fragmentation du temps est-elle devenue un phénomène de société ?	Erreur ! Signet non défini.
2 – POST-SALARIAT... UN MONDE DU TRAVAIL SUR LA DEFENSIVE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
UNE PROFONDE CRISE DE CONFIANCE ENTRE L'ENTREPRISE ET SES SALARIÉS.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
Un climat de défiance vis-à-vis de la direction.....	Erreur ! Signet non défini.
Peut-on encore préserver une ambiance de travail positive ?.....	Erreur ! Signet non défini.
LA PRODUCTIVITÉ, LANGUE D'ÉSOPE DES ENTREPRISES.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
Singularité française : la structure des prélèvements pousse à la productivité en détruisant l'emploi.....	Erreur ! Signet non défini.
Faute de repères nouveaux, la productivité obsède les acteurs socio-économiques	Erreur ! Signet non défini.

Entre salarié « esclave » et salarié « libéré » : les paradoxes de l'entreprise
..... **Erreur ! Signet non défini.**
Plus d'encadrement ou plus d'autonomie ? **Erreur ! Signet non défini.**

DESSERREMENT DES LIENS : L'INFIDELITE A UN COUT **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**
Les méfaits des plans sociaux : les cadres en première ligne **Erreur ! Signet non défini.**

L'entreprise est une organisation sociale à but économique **Erreur ! Signet non défini.**

Une génération sacrifiée **Erreur ! Signet non défini.**

Vers une logique de gestion des temps ou une logique de gestion des compétences ? **Erreur ! Signet non défini.**

POST-SALARIAT : UNE CERTAINE CONCEPTION DU TRAVAIL ET DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE REMISE EN QUESTION **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

La multiplication des contrats de mission rend plus difficile la cohabitation entre statuts **Erreur ! Signet non défini.**

La banalisation du cadre n'économisera pas une nécessaire rénovation de l'encadrement **Erreur ! Signet non défini.**

De l'organisation taylorienne à celle en réseau : le travail s'émiette en changeant de nature **Erreur ! Signet non défini.**

De nouveaux statuts vont-ils se pérenniser ? **Erreur ! Signet non défini.**

3 – NEVROSES EN LIGNE .. **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

UN MONDE SANS REPERES **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

La virtualisation des organisations favorise la e-collaboration. **Erreur ! Signet non défini.**

La déstructuration des espaces de travail : Les SBF (sans bureau fixe) **Erreur ! Signet non défini.**

Le nomadisme multiplie les besoins des lieux de transit **Erreur ! Signet non défini.**

L'homme mobile est-il en train de devenir un terminal d'ordinateur ? **Erreur ! Signet non défini.**

LA REVOLUTION DE LA COMMUNICATION PERSONNELLE **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

Une nouvelle société dans le cyberspace **Erreur ! Signet non défini.**

Les infotechnos, le média incontournable des relations interpersonnelles **Erreur ! Signet non défini.**

Les infotechnos sont « chronophages » . **Erreur ! Signet non défini.**

De nouveaux modes de communication qui saturent la capacité d'attention **Erreur ! Signet non défini.**

Serions nous tous des télétravailleurs, pardon... des e-travailleurs ? **Erreur ! Signet non défini.**

TELENEVROSES : EFFETS INDUITS ET RISQUES NOUVEAUX DES ARTEFACTS **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

« Mobbing » et risques décisionnels à l'ère de l'hyperchoix **Erreur ! Signet non défini.**

Les manipulations de l'information ont pris une place centrale dans les organisations **Erreur ! Signet non défini.**

« L'Information Fatigue Syndrome » : le déluge électronique. **Erreur !**

Signet non défini.

Peut-on préserver la prééminence du réseau humain sur les réseaux d'ordinateurs ?..... **Erreur ! Signet non défini.**

INTERACTIONS HOMME-ORDINATEUR : DOMINE OU DOMINANT ?**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

Les outils informatiques donnent une représentation altérée du monde **Erreur ! Signet non défini.**

L'accident de travail virtuel : la perte du sens des réalités**Erreur ! Signet non défini.**

Le risque majeur : allez-vous devenir un homme stochastique ?**Erreur ! Signet non défini.**

4 – E-STRESS : E-TRAVAILLEURS SOUS INFLUENCE**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

LE STRESS DE LA PRISE DE DECISION EST GENERAL**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

En devenant un manipulateur de symboles l'ouvrier découvre la tension mentale **Erreur ! Signet non défini.**

Isolement et solitude face à l'obligation de décider**Erreur ! Signet non défini.**

Évaluation de l'individu : la psyché compte autant que la qualification **Erreur ! Signet non défini.**

Vers de nouveaux jeux relationnels dans l'entreprise ?**Erreur ! Signet non défini.**

LES NOUVELLES GENERATIONS DE TELETRAVAILLEURS FACE AU E-STRESS**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

La sous-traitance des (télé)services a renforcé le phénomène **Erreur ! Signet non défini.**

Les populations exposées **Erreur ! Signet non défini.**

Préparer les nouvelles générations au e-stress**Erreur ! Signet non défini.**

Aider à séparer le virtuel de l'imaginaire. **Erreur ! Signet non défini.**

L'initiation au travail passera-t-elle par l'informatique ?**Erreur ! Signet non défini.**

METTRE LES TIC AU SERVICE DE L'HOMME **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

Devenir un « pro » de l'intermédiation électronique**Erreur ! Signet non défini.**

Maîtriser les pratiques des réunions virtuelles**Erreur ! Signet non défini.**

Comment faire écran pour ne pas être dérangé ?**Erreur ! Signet non défini.**

LES INFOTECHNOS POUR DIMINUER LE E-STRESS**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

Les utilisateurs ne doivent jamais se sentir seuls face à leur machine **Erreur ! Signet non défini.**

Utiliser la simulation pour rendre concret ce qui est abstrait**Erreur ! Signet non défini.**

Primauté à l'homme dans un système « chaise-clavier-terminal-homme » **Erreur ! Signet non défini.**

Quels garde-fous ?..... **Erreur ! Signet non défini.**

5 – DU MAL TRAVAILLER AU MAL VIVRE **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

STRESS : UN OUTIL CONTESTABLE DU MANAGEMENT **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

Physiologie du stress : le syndrome général d'adaptation **Erreur ! Signet non défini.**

Le stress et la peur comme outils de management **Erreur ! Signet non défini.**

Le stress professionnel devient une source de perte d'efficacité **Erreur ! Signet non défini.**

Le stress représente-t-il un centre de coût pour les entreprises ? **Erreur ! Signet non défini.**

UN PROBLEME D'ÉCOLOGIE DU TEMPS ET DE SANTE PUBLIQUE **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

Les pathologies associées à la chronophagie **Erreur ! Signet non défini.**

Les maladies ou névroses opportunes.... **Erreur ! Signet non défini.**

Troubles psychiques et chronobiologiques **Erreur ! Signet non défini.**

Supertravailleur est-il « dopé » ?..... **Erreur ! Signet non défini.**

LA MAUVAISE AMBIANCE DE TRAVAIL EST MAUVAISE POUR LA SANTE ET... POUR L'ÉCONOMIE **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

La mauvaise qualité de la vie au travail coûte à l'entreprise **Erreur ! Signet non défini.**

La mauvaise santé coûte plus que la mauvaise grasse **Erreur ! Signet non défini.**

La médicalisation des actifs altère les comportements au travail **Erreur ! Signet non défini.**

L'entreprise ne peut se désintéresser de la médicalisation de l'existence **Erreur ! Signet non défini.**

Quel est le coût de la chronopagie ? **Erreur ! Signet non défini.**

LA MEDECINE DU TRAVAIL DOIT S'ADAPTER AUX TEMPS MODERNES **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

Les maladies professionnelles deviennent psychopathologiques **Erreur ! Signet non défini.**

Les psychologues au secours de la médecine du travail **Erreur ! Signet non défini.**

Les approches de la lutte contre le stress **Erreur ! Signet non défini.**

Pourquoi dépister l'alcool et les drogues en milieu professionnel ? **Erreur ! Signet non défini.**

6 – L'ENTREPRISE FACE AU SYNDROME DE CHRONOS **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

LES CHARGES NERVEUSE ET MENTALE COMMENCENT A ETRE PRISES EN CONSIDERATION **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

Des entreprises commencent à combattre le stress **Erreur ! Signet non défini.**

Prendre en compte les comportements émotionnels **Erreur ! Signet non défini.**

Redéfinir ce qu'est le succès **Erreur ! Signet non défini.**

Préserver « le don de soi » : l'entreprise buissonnière **Erreur ! Signet non défini.**

Comment raccrocher les gants pour limiter le stress ? **Erreur ! Signet non défini.**

PREVENIR LES PRATIQUES CHRONOPHAGES.... **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

Consommer mieux le temps grâce aux collecticiels **Erreur ! Signet non défini.**

Une pédagogie innovante de la gestion du temps **Erreur ! Signet non défini.**

Les stages de gestion du temps ne suffiront pas... **Erreur ! Signet non défini.**

... Il faut spécialiser les temps de travail. **Erreur ! Signet non défini.**

Comment cloisonner le temps et favoriser les rencontres de la régulation sociale ? **Erreur ! Signet non défini.**

LE MIEUX DISANT SOCIAL ATOUT CLE DE SUCCES **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

Être une entreprise où il fait bon travailler **Erreur ! Signet non défini.**

Le travail en collectif intelligent implique l'effet de confiance **Erreur ! Signet non défini.**

Le management moderne n'est pas un management par la peur **Erreur ! Signet non défini.**

Le fun, et si on utilisait le fun ?! **Erreur ! Signet non défini.**

LA CONQUETE D'UN NOUVEL ESPACE TEMPS ... **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

L'entreprise est par nature égocentrique, ses chefs aussi **Erreur ! Signet non défini.**

L'entreprise plus attractive que la sphère privée **Erreur ! Signet non défini.**

Un nouvel équilibre entre sphères professionnelle et privée **Erreur ! Signet non défini.**

Les interactions entre l'entreprise et la famille **Erreur ! Signet non défini.**

Désencombrer le temps personnel du temps professionnel **Erreur ! Signet non défini.**

Quelles règles s'imposer pour bien travailler chez soi ? **Erreur ! Signet non défini.**

7 – LE TEMPS N'À PAS DE PRIX 13

RENOVER L'APPROCHE ECONOMIQUE DE LA VALEUR TRAVAIL..... 14

Une société administrée n'est pas une société libérée 15

Le temps du post-salarié n'est pas le temps du prolétaire..... 16

L'avènement de la rémunération globale..... 18

Comment réactiver et moderniser une politique des revenus ?..... 20

AUCUNE ENTREPRISE N'ÉCHAPPERA A UNE NOUVELLE ECOLOGIE DU TEMPS 22

Les bons fruits sont ceux que l'on a laissé venir à maturité..... 22

Deux expériences exemplaires 23

Favoriser le mieux-disant social dans les entreprises	24
Obtenir un droit du repos qui équilibre le droit au travail	25
Comment développer l'épargne du temps en entreprise ?.....	26
POUR DE NOUVELLES APPROCHES DE LA VIE ACTIVE	28
Temps réduit ou temps partiel pluriel ?.....	29
Un droit à l'écologie du temps personnel.....	30
La crainte de voir réduire ses revenus.....	31
Quelles nouvelles approches de la gestion des temps de la vie active ?	32
L'AMENAGEMENT DU TEMPS : UN NOUVEAU CONTRAT ENTRE LES ACTEURS SOCIO- ECONOMIQUES.....	34
La prise en compte des nouveaux temps dans quelques villes européennes	35
Le droit au travail pour les seniors.....	36
Réformer les retraites.....	38
Deviendrons-nous tous de stupides chronophages ?	40
CONCLUSION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
UNE INDISPENSABLE RENOVATION DE L'INGENIERIE SOCIALE ET ECONOMIQUE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
POUR UNE NOUVELLE ECHELLE DU TEMPS	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE – LES FRANÇAIS ET LEUR RAPPORT AU TEMPS	44
NOTE METHODOLOGIQUE.....	44
LE NIVEAU DE STRESS AU TRAVAIL.....	45
Question : Vous personnellement, diriez-vous que vous travaillez dans des conditions stressantes ?.....	45
LES RAISONS DU STRESS AU TRAVAIL	45
Question : Parmi les raisons suivantes qui peuvent expliquer que l'on travaille dans des conditions stressantes, quelle est celle qui correspond le plus à votre situation ?.....	45
L'APPROBATION D'ELEMENTS CARACTERISANT LA GESTION DU TEMPS DANS LA VIE PROFESSIONNELLE	46
Question : Vous personnellement, diriez-vous qu'aujourd'hui dans votre vie professionnelle... ?	46
RECAPITULATIF : OUI	47
LE NIVEAU D'ADHESION A DIFFERENTS ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AMELIORER LA GESTION DU TEMPS DANS LA VIE PROFESSIONNELLE	47
Question : Pour chacun des éléments suivants susceptibles d'améliorer la gestion du temps dans la vie professionnelle, pouvez-vous me dire si vous y seriez plutôt favorable... Ou plutôt pas favorable ?.....	47
RECAPITULATIF : PLUTOT FAVORABLE	48
LES CONSEQUENCES DE LA NON-MAITRISE DE SON TEMPS PROFESSIONNEL SUR L'EQUILIBRE DE VIE.....	48

Question : Vous m'avez dit avoir le sentiment de ne plus être le maître de votre temps dans votre vie professionnelle. Diriez-vous que cela nuit à... ?	48
.....	48
RECAPITULATIF : OUI	49
LE NIVEAU DE CONSOMMATION D'EXCITANTS OU DE CALMANTS	49
Question : Dites-moi s'il vous arrive très souvent, assez souvent, rarement ou jamais... ?	49
.....	49
RECAPITULATIF : SOUVENT	49
LE NIVEAU D'UTILISATION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES DE LA COMMUNICATION	50
.....	50
Question : Dites-moi s'il vous arrive très souvent, rarement ou jamais d'utiliser les nouvelles technologies de la communication comme par exemple : Internet, e-mail, les courriers électroniques pour communiquer... ?	50
.....	50
LE PRONOSTIC SUR LE NIVEAU DE STRESS POUR L'AVENIR PROFESSIONNEL DE SES ENFANTS	50
.....	50
Question : Et à l'avenir, pensez-vous que vos enfants travailleront dans des conditions plus stressantes ou moins stressantes que les vôtres ?	50
.....	50
CONCLUSIONS	50
Le stress : le lot quotidien des actifs	50
La cause principale du stress : la course après le temps	50
Le caractère anxiogène des nouvelles technologies	51
Quelles solutions pour lutter contre le stress ?	51