



Valorisation des démarches d'aménagement
réduction du temps de travail
dans les entreprises de transport routier
de marchandises
en régions
Bretagne et Pays de la Loire

*Alain Chevance, Chargé de mission à l'ANACT Bretagne
Patrick Chaillot, Chargé de mission à l'ARACT Pays de la Loire*

Valorisation des démarches ARTT dans le transport routier de marchandises
Régions Bretagne et Pays de la Loire

Sur proposition du Directeur Régional du Travail des Transports, la participation des organisations professionnelles : FNTR, TLF, UNOSTRA, des syndicats de salariés : CFDT, CFTC, CGT, FNCR, FO, et grâce à la mise à disposition de compétences de l'Antenne Bretagne de l'ANACT et de l'ARACT des Pays de la Loire, il a été procédé entre mars et juillet 2000 à l'analyse des conditions dans lesquelles des entreprises de transport routier de marchandises ont mené à bien une démarche d'aménagement réduction du temps de travail.

Ce document est une synthèse réalisée à partir de l'analyse des accords d'entreprises sur le temps de travail et des entretiens collectifs des chefs d'entreprises, des directeurs des ressources humaines, des délégués syndicaux, d'inspecteurs du travail des transports et de consultants.

Un grand merci à toutes ces personnes qui ont accepté de consacrer du temps à cette réflexion.

FNTR : Fédération Nationale des Transporteurs routiers

TLF : Transport Logistique de France

UNOSTRA : Union Nationale des Syndicats des Transports Routiers Automobiles

FNCR : Fédération Nationale des Chauffeurs Routiers

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
1- Le contexte	2
2 - Objectifs	3
3 - La démarche.....	3
4 - Plan de la synthèse.....	4
<i><u>I - Un contexte d'évolution de la profession qui pose la question du temps en général, du temps de travail en particulier et de sa maîtrise.</u></i>	<i><u>6</u></i>
1 - Deux points de repères déclencheurs d'évolution de la profession.....	6
2- Les principaux effets	7
3 - Les principales conséquences.....	9
4 - Conclusion de la partie I	10
<i><u>II - Les éléments caractéristiques des démarches engagées dans les entreprises qui ont signé un accord d'aménagement - réduction du temps de travail (ARTT)</u></i>	<i><u>12</u></i>
1 - La réduction du temps de travail : un levier pour passer du comptage du temps à la gestion du temps	12
2 - UNE DÉMARCHE À CONSTRUIRE DANS LE TEMPS.....	15
3 - UNE GRANDE DIVERSITE DES CHOIX ORGANISATIONNELS	17
4 - DES POINTS DE VIGILANCE.....	19
5 - Conclusion de la partie II : LE REFLET D 'UNE CERTAINE SATISFACTION À CONFIRMER DANS LE TEMPS.....	23
<i><u>III - Conclusion générale: AGIR À TROIS NIVEAUX</u></i>	<i><u>25</u></i>

INTRODUCTION

1- LE CONTEXTE

Le secteur transport est un secteur incontournable de l'activité économique puisque par essence même il participe aux liens entre les différents acteurs et notamment aux échanges de marchandises. La maîtrise du temps de travail a longtemps été considérée comme un objectif si ce n'est impossible à atteindre en tous les cas incompatible avec le fonctionnement de cette activité voire un sujet tabou. Depuis un certain nombre d'années, le temps de travail en lien avec les conditions de travail a été l'objet de conflits sociaux retentissants. Les manifestations successives et contradictoires des organisations professionnelles et syndicales concernant le dernier décret du ministère de l'équipement, des transports et du logement relatif à la durée du travail dans les transports routiers de marchandises est emblématique des difficultés du dialogue social et de la concertation à ce sujet.

Ainsi, si aujourd'hui la question de la réduction du temps de travail se trouve au cœur d'enjeux socio-économiques, ce secteur, à la différence de nombreux autres, n'a pas ouvert des négociations dans le cadre de la loi Aubry I pour faciliter l'accès des entreprises au dispositif incitatif aidé. Il faut alors constater la faible part des entreprises du secteur à avoir engagé un processus de réflexion sur l'organisation du temps de travail pour réduire sa durée ayant abouti à un accord d'entreprise.

Cependant, près de 25 accords ont été signés avant la fin de l'année 99 dans des entreprises du transport des deux régions Bretagne et Pays de la Loire. Les services du travail aux niveaux des 2 régions et des départements ont joué un rôle important dans l'appui aux entreprises volontaires pour engager une réflexion concertée sur l'évolution de l'organisation du temps de travail.

La direction régionale du travail du transport (DRTT) a souhaité pouvoir proposer aux partenaires sociaux de la profession un outil de réflexion à partir des initiatives conduites au sein des quelques entreprises qui ont passé une convention avec l'Etat.

2 - OBJECTIFS

Trois objectifs ont été spécifiés à cette démarche de capitalisation et de valorisation :

- Identifier quelques points de repère à partir de l'expérience des entreprises ayant signé un accord dans le cadre de la loi Aubry 1, sur les enjeux de la RTT, les démarches de réflexion et de concertation en amont des accords et les choix organisationnels.
- Produire un document de synthèse à diffuser auprès des partenaires sociaux de la profession et pouvant servir de base à une information des entreprises du secteur.
- Mobiliser les partenaires sociaux de la profession dans cette démarche de capitalisation

3 - LA DEMARCHE

3 sources ont pu être mobilisées pour recueillir les informations nécessaires à cette capitalisation :

- Les accords d'entreprise
- Les appuis conseils
- Les partenaires sociaux des entreprises

La démarche réalisée a été basée sur deux principes, l'échange et la mise en commun et cela à 2 niveaux :

- D'une part, les « acteurs terrain » (chefs d'entreprises, délégués syndicaux ou mandatés, consultants, inspecteurs du travail) pour le recueil d'information.
- D'autre part les acteurs institutionnels (DRTTT, DRTEFP, DRE, syndicats professionnels, syndicats de salariés) pour la validation de la démarche et son pilotage, au sein d'un comité de suivi.

Une ou deux tables rondes par catégorie d'acteurs « terrain » ont été réalisées. Cela a permis d'impliquer 11 représentants de directions d'entreprises, 13 délégués syndicaux ou mandatés signataires des accords, 5 consultants et 4 inspecteurs du travail (cf. détail en annexe)

Trois réunions du comité de suivi se sont tenues.

Préalablement, une analyse du contenu des accords d'entreprise a été effectuée.

Cette opération s'est déroulée entre le 13 avril 00 (validation de la démarche par le groupe de suivi) et le 23 juin 00 (restitution des principaux enseignements)

Elle a été réalisée conjointement par Patrick Chaillot et Alain Chevance, respectivement chargés de mission à l'ARACT des Pays de la Loire et à l'antenne Bretagne de l'ANACT, aidé par M. Goutard de la Direction Régionale des Pays de la Loire pour le dépouillement du contenu des accords.

4 - PLAN DE LA SYNTHÈSE

A la lumière des débats qui ont eu lieu au sein des différentes tables rondes ou lors des rencontres avec les acteurs des entreprises concernés par cette étude, il apparaît que le choix de mettre en place la réduction du temps de travail ne doit rien au hasard. Bien sûr la décision a été prise au niveau de l'entreprise et correspond d'abord à des motivations et des enjeux qui lui sont propres. Mais en fait, elle n'est pas sans lien avec le contexte d'évolution de la profession. Éclairer les raisons pour lesquelles les entreprises ont pris cette décision, quels enseignements tirer de leur démarche mais aussi en quoi la question de la réduction du temps de travail peut permettre à l'ensemble de la profession d'avancer, c'est bien l'objectif de cette étude.

La synthèse proposée est donc construite autour de **trois idées-forces** déclinées en chapitres :

La première ; Le contexte d'évolution de la profession pose la question du temps en général, du temps de travail en particulier et de sa maîtrise. En effet la question de la durée du temps de travail dans les entreprises de transport ne vient pas subitement, par la simple volonté du législateur, percuter des pratiques éloignées dans ce secteur sensible. En fait cette question ramène à des choix stratégiques (activités, organisation, mode de gestion...) nourris par l'évolution de l'environnement et que certaines entreprises ont déjà abordés.

La deuxième ; Si quelques entreprises ont saisi l'occasion des aides (de Robien, Aubry) pour aboutir à des accords de réduction du temps de travail, il ne s'agit pas là de conclure rapidement pour savoir si elles ont eu tort ou raison, cette question leur appartient. Il s'agit de proposer à la réflexion des lecteurs **quelques enseignements, quelques points de repère tirés des démarches qu'elles ont conduites.**

La troisième ; Enfin, si l'on considère que la réduction du temps conduit les entreprises à se poser de vraies questions stratégiques mais que l'on constate que celles qui ont avancé sur ce sujet restent peu nombreuses, pour dépasser cet effectif marginal, **il est impératif d'agir à plusieurs niveaux ; l'entreprise, la profession et les pouvoirs publics ou institutions.**

I - UN CONTEXTE D'EVOLUTION DE LA PROFESSION QUI POSE LA QUESTION DU TEMPS EN GENERAL, DU TEMPS DE TRAVAIL EN PARTICULIER ET DE SA MAITRISE.

L'objectif de ce chapitre n'est pas de faire une description exhaustive et historique de l'évolution de la profession. Nous n'en avons ni la prétention ni les compétences, il s'agit de proposer aux lecteurs quelques points de repère qui ont été évoqués au cours des rencontres.

Dans un premier temps, nous allons rappeler quelques éléments significatifs de l'évolution du transport routier de marchandises qui nous paraissent déclencheurs de la transformation de la demande sur le marché du transport et de l'offre proposée par les entreprises de ce secteur.

Dans un deuxième temps, nous évoquerons quelques effets produits par ces transformations tant au niveau de la structuration de la profession, qu'au niveau des entreprises elles-mêmes, au niveau social et au niveau du rapport à la société.

Dans un troisième temps, nous repérerons quelques conséquences pour, dans un quatrième temps, proposer quelques éléments de conclusions.

1 - DEUX POINTS DE REPERE DECLENCHEURS D'EVOLUTION DE LA PROFESSION.

1.1 - La transformation et le développement de la demande ;

Depuis plusieurs décennies et en particulier au cours des deux dernières, la demande du marché transport de marchandises s'est fortement développée tant en quantité qu'en conditions d'exploitation au point qu'il est souvent prétendu que les routes de France représentent la plus grande zone de stockage de marchandises.

La principale raison est le **développement important des échanges du fait de la structuration et du développement à la fois de la production industrielle mais aussi de la distribution** et de l'effet sur l'augmentation de la consommation. Parallèlement, le développement des infrastructures routières et autoroutières a accompagné l'évolution quantitative de la demande. Cette demande est aussi devenue **plus exigeante**, notamment en matière de délais de transport avec **une pression forte sur le temps** et un appel de plus en plus important à la **réactivité** (développement du flux tendu, délai de péremption des produits frais...) mais aussi à la **complexité technique** (respect de la chaîne du froid, transports spécialisés...).

Par ailleurs les entreprises industrielles ont externalisé les moyens de transport intégrés laissant aux entreprises de transport la responsabilité de répondre aux exigences qu'elles ne respectaient pas forcément en interne.

1.2 - La transformation et le développement de l'offre

Si la demande a évolué au cours de ces années, suivant le principe qui tend à établir un équilibre entre la demande et l'offre sur un marché, l'offre de transport a bien évidemment évolué parallèlement à la demande. Mais un facteur important est intervenu, bousculant la transformation de la profession du transport ; c'est la **déréglementation de 1988** avec l'abandon de la TRO (tarification routière obligatoire) et l'ouverture du marché français.

Cet événement a permis l'expression de **deux stratégies différentes** de positionnement concurrentiel :

- o Une stratégie de **différenciation concurrentielle construite sur la valorisation d'une prestation elle-même basée sur l'organisation des moyens** (techniques et humains) **et des activités**. Cette stratégie existait avant l'abandon de la TRO mais était limitée par le principe même de l'encadrement de la tarification.
- o Une stratégie de **différenciation concurrentielle construite sur le prix du transport, la capacité de production** (capacité de transport) **et la disponibilité**.

2- LES PRINCIPAUX EFFETS

Quels effets ces changements de la demande et surtout de l'offre ont-ils produits ?

2.1 - Au niveau structuration de la profession

Ces changements ont produit des effets contrastés sur la structuration de la profession :

- D'une part une **atomisation de la profession avec une augmentation forte du nombre d'entreprises** et surtout de petites entreprises de type artisanal,
- Parallèlement, un effet **d'organisation et de concentration des entreprises** ; regroupement d'entreprises, développement de réseaux.
- Enfin une **spécialisation des activités et des entreprises** par rapport à ces activités - spécialisation organisée et répondant à un **choix** stratégique pour certaines entreprises - ou spécialisation **subie** ou par défaut pour d'autres (sous-traitance, client à la demande...).

2.2 - Au niveau de l'entreprise.

Au niveau de l'entreprise plusieurs effets :

- Tout d'abord, de façon générale, un **développement de la réactivité** pour répondre aux attentes des clients, voire un **développement du coup par coup** (transport à la demande...) avec deux sous-effets ;
 - le **développement d'une vraie compétence d'adaptation**, d'une capacité à réagir,
 - la **primauté du court terme** et la difficulté à prendre le recul nécessaire aux choix stratégiques.
- **Émergence de nouveaux métiers** au sein des entreprises de transport (métiers de logistique, métiers de quai, entreposage...), **évolution et spécialisation des métiers** (exploitants, chauffeurs de messagerie, chauffeurs de nuit, en relais...).
- Des **marges de manœuvre économiques qui se réduisent** du fait à la fois de la concurrence forte sur les prix et de l'augmentation des coûts d'exploitation (matériels, prix du carburant...)

2.3 - Au niveau social

- Des conditions de travail difficiles pour les salariés, en particulier pour les chauffeurs.
- Des durées de temps de travail importantes, souvent non mesurées et non reconnues, en dehors des limites légales et qui s'éloignent des pratiques des autres secteurs professionnels
- Des relations sociales peu organisées collectivement tout au moins dans les entreprises de petite ou moyenne taille. Les relations sociales sont souvent de type individuel et direct entre le salarié et le dirigeant ou l'exploitant. La régulation se fait dans l'instant comme pour l'organisation de l'activité.

2.4 - Au niveau du rapport à la société

Contrairement à beaucoup d'autres secteurs professionnels, **le transport exerce son activité sur le domaine public**. Son évolution et surtout son développement a un impact direct sur la société. Cette dernière va réagir en imposant de nouvelles contraintes, par exemple **celles de sécurité** en retour de l'augmentation du trafic routier.

3 - LES PRINCIPALES CONSEQUENCES

Tout d'abord l'attitude assez contrastée face aux contraintes de cette profession, attitude qui induit fatalement un choix stratégique différent :

- Nombre d'entreprises défendent l'idée que **le transport est une activité complètement à part**, comparativement aux autres secteurs économiques. Cette idée justifie des pratiques hors des règles et parallèlement des revendications vis-à-vis des pouvoirs publics pour obtenir des dérogations.
- D'autres entreprises, à l'inverse, cherchent à s'organiser pour **revenir à des pratiques normales** et en font un choix stratégique.

Par ailleurs l'apparition de signes d'alerte depuis plusieurs années :

- Des **conflits sociaux retentissants et répétitifs** ; 92, 94, 97, 99/2000

- o une **image dégradée du point de vue des conditions sociales** et, en prolongement, son effet sur l'emploi, en particulier la **baisse importante des candidats chauffeurs**
- o une **attente forte de la société** en termes d'exigence d'évolution positive de cette profession (responsabilité, image sociale, sécurité, pollution...).

Enfin en termes de conséquences on peut remarquer depuis plusieurs années **l'évolution du cadre juridique**, sur un plan réglementaire ou conventionnel, pour **amener la profession à entrer progressivement dans des règles acceptables** tout en organisant des souplesses :

- o Au niveau sécurité : temps de repos, interdiction de conduire certains jours, nouvelles qualifications métier à la sécurité (FIMO, FCOS).
- o Au niveau temps de travail : accord professionnel de 94, contrat de progrès, décret Gayssot sur l'application des lois Aubry 1, loi Aubry 2...

4 - CONCLUSION DE LA PARTIE I

Le transport est une activité de prestation dont, comme le dit l'un des dirigeants que nous avons rencontré, « la valeur dépend avant tout des hommes qui la composent, de leur implication et de leur motivation ».

La question du temps est au cœur de la performance globale de l'entreprise et de sa pérennité. C'est :

- o une **ressource limitée** que l'entreprise doit gérer par opposition à une ressource tout simplement à disposer,
- o une **ressource à optimiser**, notamment en différenciant le temps des moyens techniques (temps d'utilisation) et le temps des hommes (le temps de travail),
- o une **ressource à organiser** pour des raisons d'efficacité, de sécurité tout autant que d'intérêt social.

La réduction du temps de travail peut être l'occasion d'aborder la question de la performance dans l'entreprise. Mais souvent **les dirigeants formulent des craintes** qui les empêchent de passer à l'acte :

- o le **coût de la réduction du temps de travail**, notamment pour compenser les heures productives perdues,
- o les **problèmes de recrutement** déjà préexistants à la RTT,

- la **structuration du dialogue** social dans l'entreprise et notamment la **place des syndicats** dans la validation de la négociation. Cette crainte est d'autant plus forte dans ce secteur que le débat collectif est peu organisé, plus particulièrement dans les petites entreprises,
- la crainte de voir le **risque de sanctions de l'administration** croître avec la mise en perspective de pratiques hors du cadre légal.

Pourtant des **entreprises ont déjà fait de l'organisation un choix stratégique**. Elles ont opté pour l'organisation et la maîtrise du temps de travail. Certaines ont poursuivi par la mise en place de la réduction du temps de travail. **Quels enseignements tirer de leurs démarches ?** C'est l'objet de la seconde partie de ce document.

II - LES ELEMENTS CARACTERISTIQUES DES DEMARCHES ENGAGEES DANS LES ENTREPRISES QUI ONT SIGNE UN ACCORD D'AMENAGEMENT - REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL (ARTT)

Cette partie a pour objectif de faire ressortir les principaux enseignements des démarches d'ARTT. Cependant, il ne faut pas y voir la description "d'une recette universelle". Les différentes tables rondes ont permis de repérer des opportunités, des conditions de faisabilité et des points de vigilance. Au-delà des modalités de réduction du temps de travail, elles ont surtout apporté un éclairage sur l'importance d'une conduite de projet sur la durée.

1 - LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL : UN LEVIER pour passer du comptage du temps à la gestion du TEMPS

Nous avons distingué les opportunités relatives à l'aménagement du temps de travail qui représentent les effets généralement attendus par les entreprises (c'est à dire ceux qui les motivent à engager un projet d'ARTT), des opportunités liées aux démarches qu'en général les entreprises ont identifiées après la mise en oeuvre de l'ARTT.

1.1 - Les opportunités liées à l'aménagement de la réduction du temps de travail (les effets attendus)

Au niveau économique:

Pour les chefs d'entreprises, l'aménagement du temps est avant tout considéré comme un facteur important **d'efficacité commerciale**. Il doit permettre de gagner

en réactivité en étant capable de proposer des délais les plus courts possibles entre l'appel du client, l'enlèvement des marchandises et la livraison au destinataire.

Ensuite, il apparaît être un élément essentiel **de compétitivité et de la rentabilité** en fonction de la possibilité et/ou la capacité à utiliser les véhicules de la façon la plus intense possible. Cette préoccupation d'augmentation de la durée d'utilisation des véhicules est partagée dans l'ensemble des entreprises étudiées.

Au niveau organisationnel :

Le niveau d'activité est considéré comme de plus en plus instable et incertain. Ainsi, Il devient plus difficile de prévoir le niveau de l'activité, les délais et les conditions réelles de réalisation.

Ensuite, les exigences des clients et destinataires se sont renforcées : les délais se sont raccourcis par le développement du principe du "juste à temps et les procédures qualités sont largement étendues.

Enfin, les aléas et divers contrôles de circulation ont augmenté.

Pour faire face, les entreprises concernées ont fait le choix d'une organisation du temps de travail rigoureuse comme principal **élément structurant de l'activité**.

Par ce choix elle s'ouvrent également à des **formes de gestion du temps plus pointues et différenciées** des moyens techniques et des personnels (roulements, relais, spécialisation ...)

Au niveau conditions de travail :

L'aménagement - réduction du temps de travail permet un temps de travail organisé et maîtrisé. Cela signifie un suivi régulier des temps travaillés pour ne pas dépasser les limites maximales négociées et des règles claires d'organisation des repos, et des délais de prévenance en cas de modifications. Ce temps de travail organisé clairement avec une réelle volonté de maîtrise est considéré comme facteur à la fois de **meilleure efficacité dans le travail** (moins de risques d'erreurs, d'accidents, d'absentéisme...) et de **meilleures conditions de vie** (temps de repos, vie familiale et sociale, moins de fatigue, de stress...)

2.1 - Les opportunités liées à la démarche de réduction du temps de travail (Les effets induits)

Au niveau des relations sociales :

Elle permet souvent de passer de relations inter-individuelles à **des relations collectives plus structurées**. Au départ, cela apparaît déstabilisant tant pour la direction que pour les salariés. Leurs réticences peuvent être a priori fortes face à l'émergence de nouveaux interlocuteurs tels les représentants du personnel élus, mandatés ou syndiqués. Cependant, sur la durée, cela est vécu positivement et relativement efficace notamment par les directions **pour faciliter les évolutions**. Ainsi, " les situations paraissent moins bloquées, moins figées ".

Au niveau du management :

La démarche de réduction du temps de travail permet également de remettre en question des pratiques " traditionnelles " pour gagner en réactivité. Celles-ci sont largement fondées sur 2 principes de moins en moins pertinents, semble-t-il, face à la complexité croissante de la gestion de l'activité :

- o d'une part une flexibilité de plus en plus importante de l'organisation du temps de travail des chauffeurs qui tend vers une mise à disposition permanente
- o d'autre part une augmentation du temps de présence des exploitants et de leurs tâches de contrôle

Or dans les entreprises observées, ces deux principes sont délaissés car ils étaient arrivés manifestement à leurs limites d'efficacité face au souci de réactivité et à un seuil d'acceptabilité pour les salariés, chauffeurs et exploitants

Au niveau de l'appropriation des changements par les salariés :

La démarche d'ARTT a été l'occasion d'**expliquer aux salariés les évolutions** de l'entreprise, de son environnement et des incidences et répercussions sur la façon de travailler. Cela a contribué, au moins partiellement à **faciliter l'adaptation des salariés** à de nouvelles formes d'organisation du travail (relais, ligne, travail en équipe...), même si des difficultés certaines demeurent encore.

Au niveau des relations avec les clients :

La mise en œuvre d'une gestion du temps plus organisée apparaît dans une certaine mesure un moyen pour les entreprises d'être plus crédible face à leurs clients en termes de service et de conditions nécessaires à sa bonne qualité et sécurité.

2 - UNE DÉMARCHE À CONSTRUIRE DANS LE TEMPS

2.1 - Réunir les conditions de mise en œuvre d'une démarche

Construire la situation de référence (" objectiver les réalités ") :

L'effectivité de cette étape est un **préalable incontournable** à toute réorganisation du temps de travail.

D'abord, Il s'agit de **partir de la réalité des temps** par le décompte effectif des temps travaillés. Il faut construire des repères fiables sur la quantité (nombre d'heures), sur la composition du temps de travail

Ensuite, il convient de **prendre du recul** par rapport au constat quantitatif brut en analysant la composition de ces temps (en temps de conduite, de manutention, d'attente), sur les rythmes de travail (sur la semaine, le mois l'année) les différences entre chauffeurs ...

Enfin il faut accepter dès ce moment la **mise en débat** pour dégager une situation de référence partagée.

Des acteurs internes à mobiliser :

Le chef d'entreprise a un rôle moteur. Dans les entreprises observées, c'est lui qui a pris l'initiative de mettre en question la réorganisation du temps de travail. Tout au long de la démarche il continue à s'impliquer directement en soutenant notamment la mobilisation de 2 interlocuteurs privilégiés :

- o **les représentants du personnel** pour marquer la logique de concertation en vue d'aboutir à un accord d'entreprise
- o **l'encadrement** pour marquer, dans la pratique, la réalité de la démarche et des orientations prises.

Les contacts réguliers avec l'inspecteur du travail des transports et l'organisation syndicale dans le cas d'un salarié mandaté apparaissent importants pour engager une relation de confiance sur la faisabilité juridique, organisationnelle et concertée des orientations envisagées au sein de l'entreprise.

Le recours à un consultant en organisation du travail est utile pour autant qu'il s'agisse d'avoir un appui méthodologique à la recherche d'une solution organisationnelle et non de l'attente d'une solution toute faite, " prête à l'emploi ".

2.2 – Tenir la démarche dans la durée

Du temps à passer :

L'évolution de l'organisation du temps de travail est un processus long de réflexion et d'ajustement.

Ainsi, qu'elles que soient les activités, les tailles, le niveau de structuration du dialogue social des entreprises étudiées, le processus ne s'est jamais réduit au temps de formalisation et de négociation d'un accord, ni d'ailleurs aux quelques journées d'appui-conseil d'un consultant.

Cela a généralement commencé bien avant et cela se poursuit bien après. Cela signifie pour la direction et les représentants du personnel de consacrer du temps spécifiquement à cette réflexion au sein de l'entreprise. Ainsi, les représentants du personnel rencontrés lors des tables rondes ont fait état d'un temps nécessaire dépassant sensiblement les heures de délégation pour participer aux réunions avec la direction, organiser l'information des salariés, rechercher l'information, négocier...)

Les différentes étapes d'une démarche d'ARTT :

Comme tout processus long, on constate également pour la RTT, l'intérêt ou plutôt la nécessité de faire se succéder des phases de natures différentes pour avancer réellement.

Les phases repérées concernent la mise à plat des pratiques, l'élaboration de solutions, l'expérimentation, la négociation, la mise en œuvre, le suivi, les ajustements.

Les retours d'expériences montrent qu'il est illusoire d'imaginer la "bonne solution idéale du premier coup". Il ne s'agit donc pas de faire des diagnostics longs (pas plus que de l'expérimentation longue ou de la négociation longue) destinés à tout caler définitivement. Il faut au contraire se servir successivement de l'ensemble de ces phases pour venir étayer une nouvelle organisation collective qui se construit progressivement dans les faits et dans les esprits. On ne passe pas directement d'un système acceptable et compris à un autre. Il faut donc veiller à garder de la souplesse et ne pas s'enfermer dans des accords et des dispositifs qui auraient pour ambition "de tout prévoir pour toujours".

L'articulation de ces différentes étapes :

L'expérience montre également qu'il n'y a pas d'ordre unique dans la succession de ces phases. Ce qui semble avant tout compter c'est la bonne articulation entre

ces différents temps. Dans certains cas par exemple, l'expérimentation a précédé la mise à plat puis la négociation. Dans d'autres cas, l'expérimentation a suivi la négociation d'un accord. Toutes les combinaisons peuvent, semble-t-il, être envisagées. Il faut cependant insister sur l'importance de l'expérimentation avant ou après accord des options envisagées avant de les rendre définitives (une autre phase de l'objectivation).

3 - UNE GRANDE DIVERSITE DES CHOIX ORGANISATIONNELS

3.1 - Pour les roulants

Une réduction du temps de travail des chauffeurs de 10 % sans uniformisation.

Cette constatation de non-uniformisation des temps de travail correspond à la circulaire de juillet 98 qui ne prévoyait pas, en complément d'une réduction de 10 % de la durée de référence, un seuil d'heures à atteindre (à la différence du cadre général de la loi Aubry 1 qui imposait -10 % et au plus 35h hebdomadaires).

Il faut remarquer dans les accords une tendance à prendre pour "unité de référence", le mois pour les chauffeurs longues distances (LD) et la semaine pour les chauffeurs courtes distances (CD).

Chauffeurs	Référence	Durée initiale	Durée après RTT
LD	mois	182 h à 212 h	163 h à 191 h
CD	semaine	40 h à 46 h	35 h à 41h

avec des orientations très diverses :

- o Au niveau de " l'unité de temps " retenue pour décompter le temps de travail : la quatorzaine, le mois, le bimestre, le trimestre, l'année.
- o Au niveau des modalités de prise des repos RTT : semaine RTT suivant un rythme régulier ou irrégulier, jours RTT accolés au repos hebdomadaire ou non, jours isolés, Compte épargne temps... Il faut noter qu'au-delà de cette réelle diversité un souci de planification " garantit" des temps de repos.

qui ont en commun 3 préoccupations :

Sortir du cadre hebdomadaire pour gagner de la souplesse dans la gestion des heures

Définir une nouvelle unité de temps pour éviter les dérives

Clarifier les modalités de prise de repos

3.2 Pour les sédentaires

La réduction ramène la durée du travail à 35h correspondant à une baisse comprise entre 10 et 20 % de la durée initiale selon les catégories de personnels sédentaires.

services	Durée initiale	Durée ap .RTT
Exploitation	39h à 44h	35h
administratif	39h	35h
Atelier/Quai	39h à 44h	35h

Des principes de RTT variables selon les services

Pour le service d 'exploitation, il s 'agit le plus souvent de déconnecter le temps de travail du temps d 'ouverture du service pour couvrir des amplitudes importantes. Cela se traduit soit :

- o par des roulements sur la journée (un exploitant du matin et un exploitant de l'après-midi se relaient par exemple)

- par des prises et des fins de services décalés
- par des roulements sur la semaine (prise de congé en semaine et le samedi à tour de rôle)

Pour les services atelier et quai : idem avec parfois possibilité de roulement sur cycle de 4 semaines

Pour les services administratifs, il s'agit dans la plupart des cas de prendre en compte les variations de charges :

- soit hebdomadaires : jours de facturation, de lecture des disques ...
- soit annuelles (période fiscale par exemple)

4 - DES POINTS DE VIGILANCE

Par points de vigilance, nous entendons attirer l'attention sur des impacts potentiels des choix en matière d'organisation du temps de travail et sur des points d'attention en matière de démarche.

4.1 - Concernant les choix organisationnels

Impacts potentiels sur les conditions de travail et de vie :

Les compromis d'aménagement-réduction du temps de travail reposent essentiellement sur **le développement de la flexibilité en échange du maintien de rémunération**. Dans les faits, il faut souligner également l'attention portée à l'amélioration des conditions de vie hors travail par le développement des temps " passés à la maison " planifiés suffisamment à l'avance pour permettre aux salariés d'organiser une " vie hors travail ".

Cependant les compromis passés peuvent sembler sous-estimer les impacts sur les conditions de travail. Les risques liés à de nouvelles formes d'organisation du travail ont pu apparaître, au fil de l'application, comme insuffisamment pris en compte :

- Le développement du travail de nuit (ligne) et/ou de l'irrégularité des horaires (relais)
- Le maintien de durées quotidiennes et hebdo de travail importantes par " compactage " des jours RTT pour les chauffeurs

- o La tendance au maintien du même volume de charge de travail, voire son augmentation à réaliser dans un temps plus réduit pour les personnels sédentaires, particulièrement les exploitants.

La gestion des ressources humaines :

L'ARTT induit souvent le **renforcement du collectif** dans l'exécution du travail. Le développement des changements de véhicule (relais et/ou chauffeurs tournant sur plusieurs camions pour gérer les absences) pour les chauffeurs, les horaires décalés pour les exploitants, l'importance grandissante du quai pour gérer des lots entraînent une dépendance plus forte que par le passé entre les différents postes. Par exemple un retard dans un système de relais peut avoir des répercussions sur l'activité de l'exploitation, sur celle d'autres chauffeurs et des agents de quai.

Nous observons également **une tendance à la modification du contenu de certains emplois**. Les exploitants doivent gérer séparément le matériel et les chauffeurs pour rendre effectif la RTT des chauffeurs tout en assurant la bonne rentabilité du matériel, et harmoniser leurs méthodes pour permettre leur propre RTT.

Le renforcement en effectif de certains emplois sédentaires existe également dans les entreprises concernées. Des postes d'entretien (dont lavage des camions) de quai ont été créés dans plusieurs entreprises. À l'inverse, cela semble renforcer l'externalisation de certaines fonctions techniques spécialisées comme l'entretien et la mécanique

La mise en œuvre de l'ARTT peut dans certains cas générer quelques tensions catégorielles liées à la **remise en cause " du couple 1 chauffeur/1 camion "** et à la question de la **rémunération**.

Sur ce dernier aspect, la règle du maintien de salaire, si elle apparaît comme un incontournable, conduit à transformer l'argumentation sur les différences salariales dans l'entreprise. Ainsi pour les exploitants, le niveau de salaire était-il souvent justifié, dans les propos, par le temps de travail important. Compte tenu de l'uniformisation des temps de travail des sédentaires, cette argumentation ne peut plus tenir et doit céder la place à des critères de technicité, de responsabilité. Mais pour cela également il faut du temps d'adaptation afin de rendre ces nouveaux arguments compris et partagés.

L'émergence d'un turn over plus important dans les premiers mois est peut-être un des signes des difficultés pour certains salariés à comprendre l'évolution globale de l'entreprise, à donner du sens à ces évolutions dans son travail à un moment où la valeur de la contrepartie en temps " libérés " est encore peu " palpable " a priori

Le recrutement :

La pratique du recrutement tend à évoluer à la suite d'une ARTT :

-D'abord au niveau des emplois à pourvoir : il s'agit essentiellement de chauffeurs sans camions affectés (en messagerie, en relais, en remplacement de chauffeurs longues distances en récupération...). Or, ce ne sont traditionnellement pas les emplois les plus attractifs dans la profession.

-Ensuite, au niveau des arguments à faire valoir. Il convient de valoriser non plus des perspectives de rémunération en lien avec des frais de route importants mais un contenu du travail et une organisation du temps clairs et favorables à de bonnes conditions de travail et de vie du salarié.

-Enfin, les entreprises concernées par la mise en œuvre d'une ARTT négociée créatrice d'emploi semblent diversifier leur "canaux de recrutement" (relations des salariés, lien avec écoles, lien avec des cellules de reclassement...) et être plus ouvert à des catégories de salariés traditionnellement peu représentés dans les entreprises de transport de marchandises (personnes handicapées, Demandeurs d'emploi en reconversion, femmes)

4.2 Concernant la démarche

La sensibilité à l'évènementiel :

L'activité de transport de marchandises est fortement guidée par le très court terme (gérer des aléas, négocier un affrètement, un délai, prendre ou non une commande). Réflexion et décision se font dans le plus souvent dans l'instantané.

Or, une démarche ARTT s'inscrit dans une amplitude de temps beaucoup plus importante entre réflexion - décision - application. D'où l'importance de faire se succéder des étapes clairement définies et de ne pas considérer un arrêt comme un échec mais comme un temps utile.

L'organisation du suivi :

La démarche ne s'arrête pas avec l'accord. En effet, la mise en pratique entraîne toujours la **nécessité d'ajustements** pour le rendre véritablement opérationnel. Cela peut nécessiter un ou plusieurs avenants pour le modifier (s'il est précis sur l'organisation à mettre en place), ou pour préciser certains points (quand il s'agit d'un cadre).

Pour permettre ces ajustements, les entreprises réalisent **des bilans réguliers** de l'application de l'accord soit dans le cadre d'un comité de suivi spécifique impliquant les signataires, soit dans le cadre des réunions régulières des institutions représentatives du personnel (délégués du personnel ou comité d'entreprise selon les cas) pour "objectiver" son respect ou les difficultés rencontrées.

Il semble important de bien définir les conditions de ce suivi au moment de la négociation de l'accord pour éviter les ambiguïtés a posteriori et surtout pour s'engager dans une relation de confiance durable. Ce dernier point apparaît important pour recueillir l'adhésion des salariés (notamment les chauffeurs) vis-à-vis du projet d'accord.

La souplesse :

Les différents acteurs des accords insistent sur la tendance en début de réflexion à vouloir construire un accord qui prétend tout cadrer et tout prévoir dans les détails organisationnels. Dans cette perspective, il y a un risque fort d'aboutir à des systèmes d'organisation complexe, difficiles à mettre en œuvre et difficilement adaptables.

L'expérience d'application tend à montrer l'intérêt de déterminer au départ un cadre précis composé de quelques éléments considérés comme incontournables et des modalités d'application laissant de la souplesse pour coller au mieux à la réalité des situations.

5 - CONCLUSION DE LA PARTIE II: LE REFLET D 'UNE CERTAINE SATISFACTION À CONFIRMER DANS LE TEMPS

5.1 - Concernant l'organisation mise en place

La stabilisation d'un système :

Une des motivations et satisfactions forte des responsables d'entreprise est d'être " sereins " par rapport à l'évolution de la réglementation du temps de travail en ayant bâti un système cohérent pour plusieurs années (passant ainsi d'une logique d'adaptation/sanction à une logique de structuration) pour s'impliquer sur d'autres projets (le commercial, la qualité...).

Des esprits qui évoluent :

Au niveau de l'entreprise, il semble que l'ARTT aide et/ou conforte le passage d'une " culture de non-mesure et de disponibilité permanente (de l'entreprise/clients et des salariés/entreprise) à " une culture de qualité et d'efficacité ". Cela permet à l'entreprise d'avoir une organisation plus "lisible" et compréhensible par ses interlocuteurs extérieurs.

Au niveau des salariés,

La **relative suspicion de départ** porte surtout sur l'effectivité de la RTT (entendue comme du temps supplémentaire à la maison prévu à l'avance). **Elle tend à se lever** au fil de l'application. Les représentants des directions et les délégués syndicaux (ou mandatés) rencontrés estiment qu'une large majorité des salariés ne souhaite pas revenir en arrière. Par ailleurs plusieurs cas d'aller et retour de salariés (essentiellement des chauffeurs) ont été évoqués lors des tables rondes. Il s'agit de personnes ayant quitté l'entreprise parce que refusant certaines modalités de RTT qui, après une expérience dans une autre entreprise moins stricte dans la maîtrise de l'organisation du temps de travail, demandent à revenir.

Néanmoins des risques qui persistent :

Les aléas liés à l'activité de transport de marchandises demeurent (faiblesse des marges de manœuvre économiques et commerciales, concurrence, recrutement, ...)

5.2 - Concernant la démarche

L'émergence ou le renforcement d'un dialogue social structuré :

Au départ dans les entreprises dépourvues de représentation du personnel et/ou syndicale, l'accord (et donc de la négociation) est considéré comme une contrainte pour obtenir les aides publiques.

Avec le recul de quelques mois, ce point de vue, notamment du côté des chefs d'entreprise a sensiblement évolué : *" l'aspect accord est important pour permettre le changement car si c'est une décision unilatérale de la direction, ça ne marche pas » ; " Le gros intérêt de l'objectif de l'accord est la démarche qu'il engendre "*

L'adhésion des représentants des salariés au projet :

Ils estiment avoir apporté une contribution efficace sur l'avancée du projet. Cette contribution est d'ailleurs largement reconnue par les chefs d'entreprise.

D'une part, ils ont permis au chef d'entreprise d'avoir une remontée d'informations qu'il ne peut pas avoir par d'autres canaux. D'autre part, ils ont permis aux salariés d'être acteurs à part entière de la démarche en leur assurant des informations régulières sur l'avancée de la démarche et des orientations non-empreintes de suspicions.

Intérêt de la réflexion commune à plusieurs entreprises :

Les échanges inter entreprises sont considérés forts utiles pour soutenir les démarches individuelles et maintenir la motivation malgré les difficultés. Ils permettent d'avoir des repères sur ce qui se passe dans d'autres entreprises et sur des pistes d'organisation.

III - CONCLUSION GENERALE :

AGIR À TROIS NIVEAUX

Pour que la RTT soit une occasion réussie de mettre au débat la performance des entreprises de transport, il est nécessaire **d'agir simultanément à plusieurs niveaux** :

Au niveau de l'entreprise :

C'est le **lieu opérationnel du changement** ; le lieu où s'instruira le débat, où se définira l'organisation.

Le choix stratégique à opérer doit s'élaborer à ce niveau ; **le dirigeant doit être le porteur du projet.**

C'est à l'entreprise de **solliciter des ressources extérieures** (consultant, inspection du travail...) pour l'aider dans sa démarche.

La performance globale de l'organisation peut devenir un **débat mobilisateur au sein de l'entreprise** mais aussi une **occasion d'échanger entre plusieurs entreprises**. Nous l'avons constaté dans cette étude, des relations, voire des partenariats, ont pu se construire entre des entreprises pour échanger sur les modèles d'organisation mise en place et chercher des solutions performantes. Ces échanges se poursuivent au-delà de sujet sur la RTT.

Au niveau de la profession

La RTT **soulève des questions** qui ne sont pas d'ordre conjoncturel mais **d'ordre structurel**. Les changements sont importants et **s'inscrivent dans la durée** (et *impacteront en partie la capacité des entreprises à faire face aux évolutions futures et à la concurrence*). Il est donc de la responsabilité des organisations professionnelles **d'animer un débat collectif** et objectif sur l'organisation et la réduction du temps de travail, sur les conditions du changement. Il faut sortir du débat idéologique.

Faire le choix stratégique d'une nouvelle organisation du temps de travail implique la mise place d'outils opérationnels de gestion, d'organisation.... La profession doit **participer au développement et à la diffusion de tels outils.**

La profession au sens large (organisations professionnelles, partenaires sociaux, organismes de formations...) doit aider à **avancer dans la prise en compte de l'évolution importante des métiers** ; élaboration d'un référentiel métiers réactualisé, évolution des contenus, formation, rémunération, communication...

Elle doit participer activement à **changer l'image des métiers du transport** et à mettre en oeuvre la communication correspondante

Enfin au niveau des pouvoirs publics ou des institutions

Si le changement à intervenir est structurel et s'inscrit dans la durée, il doit être **accompagné par les pouvoirs publics**. Cet accompagnement par l'évolution de la réglementation et les aides est déjà en oeuvre.

Mais **de façon opérationnelle** cet accompagnement doit se construire dans un **débat** avec la profession et les entreprises **dans une double position**, à la fois **compréhensive** et partenariale pour les entreprises qui prennent l'engagement d'avancer ainsi qu'**incitative voire coercitive** pour les autres.

Le débat doit permettre de mieux prendre en compte les contraintes juridiques, pour qu'elles soient mieux comprises par les acteurs eux-mêmes mais en même temps que les solutions soient opérationnelles et acceptables par tous. Il doit permettre **d'ouvrir des marges de manœuvre opérationnelles**, par exemple des possibilités d'expérimentation et installer un climat de confiance en la bonne foi de ceux qui veulent avancer.

IV - ANNEXES

SOMMAIRE DES ANNEXES

IV - Annexes----- 27

Annexe 1 ; Sources d'information ----- 28

*Annexe 2 ; Compte rendu des rencontres/échanges avec les dirigeants
des entreprises* ----- 30

*Annexe 3 ; Synthèse des tables rondes des délégués syndicaux et
salariés mandatés*----- 36

Annexe 4 ; synthèse de la table ronde inspecteurs du travail----- 40

Annexe 5 ; synthèse de la table ronde consultants ----- 45

Annexe 1 - Sources d'information

ANNEXE 1 ; SOURCES D'INFORMATION

ENTREPRISES AYANT SIGNE UN ACCORD CONVENTIONNE DANS LE CADRE DE LA LOI DU 13 JUIN 98 (loi Aubry 1)

Entreprise	Département	activité	effectif (dont roulant)	syndicats signataires
GRAVELEAU	85	Messagerie	2008 (617)	CFDT
MOUSSET dist	85			CFDT (mandaté)
MOUSSET groupe	85			CFDT (mandaté)
AVILOG	85			CFDT (mandaté)
AAA transport	85			CFDT (mandaté)
JOYAU	85	Messagerie	719 (220)	CFDT, CFTC, CGT, FO
FRET-LINE	85	Messagerie, lots	111 (74)	FNCR
FUMERON	72	Messagerie	278 (118)	CFDT
SODIMAINE	72	Messagerie	153 (100)	CFDT
CANAL FROID	44	Frigo	149 (68)	CGT, FNCR
ROUTIERS BRETONS	35	Lignes régulières	135 (94)	CFDT(mandaté)
LE GUEVEL	35	Lots à la demande	71 (57)	FNCR, FO
SOTRANDIS	29	Frigo	28 (26)	CFDT
QUERE	29	Lots à la demande	29 (25)	CFDT
ARCATIME	29	Messagerie	605 (395)	CFTC, FNCR
LE CALVEZ transport	29	Citerne		FNCR
TRANS AVI OUEST	29	Volailles	120 (112)	CGT
MARTIN STC	44	Messagerie	24 (20)	CFDT
DERAME	85	Frigo	35 (28)	CFDT
CALBERSON SMTR	72		456 (144)	CFDT, CGT
CALBERSON Vannes	56	Messagerie	69 (34)	CGT
CALBERSON Rennes	35	Messagerie	148	CGT, CFDT
CALBERSON Bretagne		Messagerie	120 (38)	CFDT mandaté
SOTRAB		Messagerie	97 (77)	CGT, CFDT
QUEGUINER	29	Matériaux	110 (90)	CFDT

Annexe 1 - Sources d'information

LES PARTICIPANTS AUX TABLES RONDES :

Table ronde "inspecteurs du travail des transports" (3 mai 00) :

Mme Pignatel Vendée), Mme Fougerousse (Sarthe et Mayenne), M. Dulaurier (Loire-Atlantique), M. Jacques (Morbihan).

Table ronde "Consultants" (5 Mai 00) :

Mme Vaclare (Ithaque), M. Cavé (Alkaïd Ouest), M. le Bras (Supénergie), M. le Menn (Praxis), Mme Marcq (HSD Ernst & Young).

Tables rondes "chefs d'entreprises" (30 Mai 00 et 8 juin 00) :

M. Herblin (Arcatime), M. Dekervel (Canal Froid), M. Frostin (Le Guével), M. Collyer (Routiers Bretons), Mme Garnier (Sodimaine), M. Abalain (Sotrandis), M. Quéré (Quéré), M. Mousset (Mousset), M. Arnaud (Graveleau)

Entretien individuel : M. Coquille (STC Martin)

Tables rondes "délégués syndicaux ou mandatés signataires des accords" (22 Mai 00 - 2 réunions Nantes et Rennes) :

M. Gaillard (Arcatime), Mme Feuvrel (Arcatime), M. Carré (Le Guével), M. Delaunay (Le guével), M. Meur (Routiers Bretons), M. Fouéré (Trans Avi Ouest), M. Jacoutot (Trans Avi Ouest), M. Raphalen (Quéré), M. Minguet (Canal Froid), M. Guillet (Martin STC), M. Mauboussin (Fumeron), M. Rautureau (Graveleau), M. Rio (Canal Froid).

ANNEXE 2 ; COMPTE RENDU DES RENCONTRES/ECHANGES AVEC LES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES

Il s'agit là d'un compte rendu général et synthétique des différents débats avec les dirigeants d'entreprises qui ont accepté ou pu participer à cette étude. De façon générale, ces débats ont été riches et très ouverts.

LES MODALITES D'ECHANGES ET LEUR DEROULEMENT

Modalités

Deux tables rondes réunissant au total 9 Chefs d'entreprise (trois heures d'échanges à Rennes le 30/05/00 et à Nantes le 6/06/00)

Une rencontre sur site de 2,5 heures avec un autre dirigeant d'entreprise

Le déroulement et thèmes abordés

Ces tables rondes étaient introduites par une présentation, sous forme de tableau, des caractéristiques principales des entreprises et des accords, suivies d'une réaction des personnes concernées. Ensuite plusieurs temps de débats centrés sur différents thèmes ; l'emploi, l'organisation de la concertation, la démarche et les points de vigilance, quel bilan ...

PRESENTATION GENERALE DES ENTREPRISES ET DES CARACTERISTIQUES DES ACCORDS.

Cette présentation et les débats qui ont suivi ont mis en évidence deux points principaux :

- o **L'accord** résulte d'un véritable travail de fond qui permet au dirigeant d'expliquer l'intérêt des choix faits par l'entreprise
- o Dans toutes les entreprises **plusieurs éléments ont évolué depuis la signature de l'accord** (volume d'emploi, type de scénario retenu, modalité de suivi...) pour mieux prendre en compte les difficultés pratiques, les nouvelles attentes.

Annexe 2 Compte rendu des tables rondes "dirigeants"

L'intégration de ces modifications est le fruit du travail de suivi rapproché exercé par les acteurs de la négociation au sein du "comité de suivi", **preuve que la démarche ne s'arrête pas à l'accord.**

L'EMPLOI

La question de l'emploi en lien avec celle de la rémunération est l'une des principales préoccupations voire des craintes des Chefs d'entreprise qui se posent la question de la RTT. Quel effet produit la RTT sur l'emploi ?

En terme de volume;

Si, dans toutes les entreprises le volume d'emploi est supérieur à ce qui était prévu dans l'accord RTT, on le doit à la concomitance de la mise en place de la RTT et d'un développement de l'activité des entreprises.

Les entreprises n'ont **pas rencontré de difficultés de recrutement au début mais plus le temps a passé plus les recrutements ont été moins aisés** pour plusieurs raisons :

- La première étant que les premiers postes pourvus étaient les plus courants et que les derniers correspondaient à des situations plus atypiques ou particulières (travail de nuit, transport longue distance, relais à la demande...).
- La deuxième, étant la nouvelle vitalité du marché de l'emploi et la pression sur ce marché des autres entreprises de transport et l'effet rémunération mais aussi des autres secteurs d'activité.
- La troisième raison est le déficit de chauffeurs sur le marché de travail par rapport au besoin du marché.

À l'inverse, la RTT est apparue comme un avantage pour les entreprises qui ont su mettre en place une organisation du temps de travail permettant un temps de repos nouveau programmable et donc un temps réellement libéré pour le salarié. Les entreprises ont maintenu une capacité de souplesse mais sont passées d'une gestion (ou plutôt d'un ajustement) des variations d'activité par des heures supplémentaires au coup par coup (sans aucune prévisibilité) à une organisation du temps, une planification du temps. Le temps de travail est devenu un élément structurant de l'activité pour l'entreprise et un point de repère stable d'organisation de vie pour le salarié. Ce changement de regard du salarié sur le temps et l'entreprise procure à l'entreprise de nouvelles **marges de manœuvres sociales autres que salariales.**

Néanmoins la mise en place de la RTT a **déstabilisé au début** (plus ou moins en fonction des entreprises) la structure de l'emploi existant dans l'entreprise avec le

Annexe 2 Compte rendu des tables rondes "dirigeants"

départ de salariés (en particulier de chauffeurs) qui craignent un effet une baisse de la rémunération globale (heures supplémentaires, indemnités diverses...). Cette **déstabilisation** a été **de courte durée** avec parfois une demande du salarié de réintégrer son entreprise (sauf là où **persiste une difficulté à planifier les temps de repos** - relais à la demande...).

En termes de pratiques de recrutement

Pour séduire un candidat les **entreprises ont été amenées à faire évoluer leur approche du recrutement** et en particulier à y investir beaucoup **plus de temps**. Il est nécessaire aujourd'hui de présenter en détail et de façon claire l'entreprise, l'organisation du travail, du temps de travail, le métier, le poste, être attentif aux sources de motivation...

Toutes les voies sont utilisées, annonces, cooptation par le personnel, contrat de qualification (apport de "sang" jeune dans l'entreprise et responsabilisation du tuteur...), évolution du personnel de quai, féminisation, intégration de personnel handicapé, temps partagé avec d'autres activités de transport (transport scolaire), reclassement de salariés lors de plans sociaux sur d'autres secteurs....

En ce qui concerne le contrat de qualification, même si les entreprises apprécient cette modalité de formation/intégration de salariés, elles l'utilisent peu car elles considèrent que la durée actuelle est trop courte. Pour que l'intégration soit efficace, elles **souhaiteraient une durée possible de 12 à 15 mois**.

En terme de formation

La **formation** apparaît comme un **levier important d'adaptation** aux changements organisationnels que cela soit pour développer la polyvalence (développement du travail en équipe) ou pour permettre des évolutions professionnelles et pallier les difficultés de recrutement (formation de personnel de quai vers le métier de chauffeur). **Mais sa mise en œuvre se heurte à plusieurs difficultés :**

- Une **absence de disponibilité des organismes de formation** complètement absorbés par les formations sécurité initiale (FIMO) et continue (FCOS) du fait de l'évolution de la réglementation
- Des centres de **formation qui ont une vision décalée** voire dépassée de la **réalité des métiers** et des pratiques dans les entreprises de transport (formateurs anciens ou formateurs qui ont peu de pratique de l'entreprise de transport...).
- Un investissement important mais qui peut être **risqué si le salarié quitte l'entreprise** une fois formé.

Annexe 2 Compte rendu des tables rondes "dirigeants"

En termes d'impact de la démarche RTT sur le personnel

La démarche de mise en place de la RTT a un **impact tout à fait positif sur la motivation** des salariés. Deux raisons ont été évoquées :

- Les recrutements effectués lors de la mise en place de la RTT participent d'une **confiance des salariés en la santé économique de l'entreprise**,
- Par ailleurs la **meilleure compréhension de l'organisation de l'entreprise**, de la place de chacun dans la chaîne de travail, compréhension qui **résulte des nombreux échanges qui accompagnent la démarche**, participe d'une réelle motivation des salariés.

L'ORGANISATION DE LA NEGOCIATION/CONCERTATION :

Dans toutes les entreprises la **démarche de concertation/négociation** s'inscrit dans une **durée de 9 à 12 mois**. En fait elle s'est poursuivie au-delà de l'accord au travers du fonctionnement du comité de suivi et des nombreux ajustements qui ont été opérés.

C'est toujours le **dirigeant** qui est à l'**initiative de la démarche**. Il doit imaginer et proposer une organisation future et convaincre les représentants des salariés de s'engager sur cette voie d'autant que la représentation des salariés est peu structurée voire non formalisée. Il faut "*...dépasser la ligne politique, idéologique et regarder objectivement l'intérêt pour l'entreprise.*" Ensuite, les **représentants/négociateurs salariés réalisent un gros travail** d'information et de consultation des salariés. "*Ils sont porteurs de l'intérêt du passage aux 35 heures*".

La mise en route de la démarche a été plus facile pour les entreprises qui avaient déjà structuré des pratiques de dialogue social, en particulier celles qui avaient souscrit au contrat de progrès.

Du point de vue des dirigeants, l'**accord a un effet mobilisateur, fédérateur très fort**. Le fait qu'il s'agisse d'un accord avec signature syndicale rassure les salariés sur la valeur du contenu.

Les **relations avec les organisations syndicales**, notamment dans le cas des mandatements ont **plutôt été constructives** du point de vue des dirigeants. En ce qui concerne les relations avec les services de l'état et en particulier l'inspection du travail, la **position est plus contrastée**. Dans certains cas, notamment quand l'entreprise avait peu l'habitude du contact avec l'inspection, la relation a plus été dans le registre de la validation/contrôle de l'accord que dans le registre élaboration/conseil.

Annexe 2 Compte rendu des tables rondes "dirigeants"

LA DEMARCHE ET LES POINTS DE VIGILANCE.

Comme évoqué plus haut, la **démarche nécessite du temps** pour aboutir. Quand il y a blocage sérieux sur une étape ou sur un point, il faut passer à une autre étape ou un autre point pour éviter l'arrêt total de la démarche.

La démarche **nécessite** à un moment ou un autre **une forme d'expérimentation**, soit avant l'accord (même si légalement ce n'est pas possible) ou après l'accord mais, dans ce cas, il faut soit que l'accord laisse des possibilités de choix soit prévoir des procédures d'amendement ou d'avenant à l'accord.

Les choix de **solutions doivent être simples "voire simplistes"** pour faciliter leur mise en place, la compréhension par les salariés concernés, le suivi et la gestion.

Il est important que **l'implication et la mobilisation se fassent à tous les niveaux de l'entreprise** et en particulier au niveau de l'encadrement intermédiaire. De la même façon, le **débat doit s'installer assez tôt avec les institutions et/ou organisations syndicales.**

LE BILAN

De façon générale, les **entreprises sont satisfaites des changements** intervenus et **ne regrettent pas** (une seule hésiterait compte tenu des difficultés liées à son activité) **de s'être engagées dans cette démarche.** Ces changements sont concrétisés par une nouvelle organisation, la motivation des salariés, le développement du dialogue social dans l'entreprise.

Du point de vue économique des gains de productivité organisationnels (augmentation de la durée d'utilisation des camions...) compensent l'augmentation de la masse salariale et le fait que toutes les heures soient facturées **mais il est nécessaire d'être attentif à cet équilibre et en particulier à la concurrence** qui n'applique pas les mêmes règles.

Avec le recul, les entreprises, en particulier celles peu habituées à engager ce type de changements, **apprécient les contraintes de la méthode imposée par la loi** même si elle exige un investissement personnel important. En effet, l'obligation d'aboutir à un accord pour obtenir les aides contraint l'entreprise à construire une démarche de réflexion sur l'organisation du travail avec les salariés et évite

Annexe 2 Compte rendu des tables rondes "dirigeants"

d'entrer trop vite dans une solution qui s'avérerait inadaptée ou mal acceptée par les salariés.

Par contre, aujourd'hui, de **nouvelles difficultés liées au marché** (pénurie croissante des chauffeurs, baisse de la trésorerie du fait du renchérissement du gasoil) **diminuent les marges de manœuvre** de négociation financière.

ANNEXE 3 ; SYNTHÈSE DES TABLES RONDES DES DÉLÉGUÉS SYNDICAUX ET SALARIÉS MANDATÉS

LES MODALITÉS D'ÉCHANGES ET LEUR DÉROULEMENT :

Modalités :

Deux tables rondes organisées le 22/05/00 réunissant au total 13 délégués syndicaux ou salariés mandatés signataires des accords (trois heures d'échanges)

Le déroulement et thèmes abordés

Ces tables rondes étaient introduites par une présentation, sous forme de tableaux, des caractéristiques principales des entreprises et des accords concernés. Ensuite plusieurs temps de débats centrés sur différents thèmes ; l'emploi, l'organisation de la concertation, la démarche et les points de vigilance, quel bilan ...

L'ORGANISATION ET LA GESTION DU TEMPS SUITE A LA RTT

La mise en route d'un accord RTT est toujours une phase délicate :

- l'écart entre date d'application de la RTT et effectivité du volet emploi conduit à des dépassements d'heures
- difficultés au départ pour " caler " des repos RTT
- l'impact des mois courts et longs est difficile à maîtriser en terme de durée du travail

Cela nécessite une période d'ajustements qui dure en moyenne entre 9 mois et un an

- Dans tous les cas des essais en matière d'organisation pour trouver progressivement la « meilleure formule »

Annexe 3 synthèse des tables rondes " délégués syndicaux et mandatés "

- Dans certains cas, la négociation d'avenants est nécessaire (de la précision de vocabulaire au report de la date de mise en place)

Les représentants du personnel doivent pouvoir continuer à consacrer du temps après la signature de l'accord

- Pour faire un suivi de l'application de l'accord
- Pour répondre aux nombreuses questions des salariés, vérifier les éléments pour éviter les malentendus.

La RTT va accélérer les évolutions des métiers dans les entreprises de transport routier de marchandises déjà engagées depuis plusieurs années dans un sens qui n'est pas forcément souhaité par les chauffeurs traditionnels " compte tenu :

- de l'évolution des entreprises par le mouvement de concentration
- développement des plate-- formes, des lignes, du ferroutage
- développement des relais

LA PARTICIPATION ACTIVE DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL EST IMPORTANTE DANS LA REFLEXION POUR ABOUTIR A UN PROJET D'ACCORD " REALISTE ET EQUILIBRE "

Par rapport aux pistes de solutions

Même s'il n'y avait pas eu de représentants du personnel syndiqué, la RTT aurait eu lieu, car elle a souvent été portée au départ par la direction pour saisir l'opportunité des aides financières. Mais il y aurait eu une moins bonne remontée d'information avec risques :

- d'aboutir à des organisations moins adaptées aux besoins de l'activité
- d'aboutir à des accords trop « à l'avantage » des directions

Par rapport au chef d'entreprise :

- La présence de représentants du personnel syndiqués est au départ déstabilisante pour le chef d'entreprise. Mais, au bout du compte, cela enclenche une réelle dynamique de concertation au sein de l'entreprise. Le chef d'entreprise trouve que cela devient plus facile de dialoguer avec des

Annexe 3 synthèse des tables rondes " délégués syndicaux et mandatés "

interlocuteurs bien identifiés et au fait des textes et des contraintes de l'entreprise.

- Cela lui assure une remontée d'information sur ce qui se passe dans l'entreprise et sur ce que pensent les salariés qu'il ne peut pas avoir par d'autres canaux.
- Un travail régulier et constructif avec des représentants des salariés lui permet d'assurer " une relative paix sociale " en tout cas d'éviter des conflits difficiles à maîtriser et à gérer parce car reposant sur beaucoup de non dits accumulés pendant longtemps et qui ressortent d'un seul coup.

Par rapport aux salariés

Au départ les salariés ne sont pas moteurs dans un projet sur la réduction du temps de travail par peur du changement des habitudes de travail (notamment les changements de camions) et peur pour l'impact de la RTT sur les frais de route.

De ce fait la mobilisation des salariés, notamment des roulants est relativement difficile d'où l'importance de les informer très régulièrement sur l'avancée des négociations pour expliquer où cela en est, de répondre aux questions reposant généralement sur des craintes et rechercher un mandat pour continuer la négociation.

Par rapport au rôle de l'inspection du travail :

- Impression de ne pas être toujours reconnus comme des interlocuteurs compétents ;
- Attente forte que les services du travail jouent un rôle de conseil " compréhensif " auprès des entreprises qui font un effort d'organisation et de maîtrise de la durée du travail. Ils souhaitent que les contrôles soient d'abord orientés vers les entreprises qui trichent avec le temps de travail de façon régulière "

LA GESTION DE L'EMPLOI EN LIEN AVEC UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL :

Les difficultés pour trouver de la main-d'œuvre qualifiée s'expliquent notamment par le coût de plus en plus important pour se former au métier :

- Depuis quelques années il y a de moins en moins de jeunes à sortir du service militaire avec les permis poids- lourd validés. La fin du service militaire va encore renforcer cette tendance.
- Parallèlement des certificats complémentaires au permis sont devenus obligatoires. Sans remettre en cause leur intérêt pour la sécurité et la reconnaissance du métier, ils constituent malgré tout des obstacles supplémentaires pour accéder à la profession.
- La formation est donc coûteuse pour une personne souhaitant rentrer dans la profession si elle ne bénéficie pas d'aides d'une entreprise ou d'aides publiques.

Comme les entreprises ont du mal à trouver des chauffeurs, certains d'entre-eux sont assez disposés à quitter leur entreprise :

- soit en allant dans des entreprises qui font " plus de social " (tendance sur le LT)
- soit pour aller dans les entreprises " où l'on peut faire des heures pour gagner plus " "(tendance sur le CT)
- La mise en place de la RTT entraîne quelques départs dans l'entreprise. Le plus souvent ces départs se font au moment de la négociation de l'accord.
- Des cas de chauffeurs partis au moment de la négociation de l'accord demandant à réintégrer l'entreprise sont mentionnés à plusieurs reprises

Certains organismes de formation contribuent également à une représentation un peu décalée du métier qui ne tient pas compte des évolutions :

- au niveau des perspectives de rémunération
- au niveau du type de transport

ANNEXE 4 ; SYNTHESE DE LA TABLE RONDE INSPECTEURS DU TRAVAIL

Les échanges avec les inspecteurs du travail ont porté sur 6 points.

SUR L'ECHANTILLON D'ENTREPRISE DE L'ETUDE

Concernant les entreprises qui ont engagé une démarche et signé des accords ARTT, il faut distinguer deux groupes à profils différents :

Les grosses entreprises (ou agences de groupes)

Elles ont fait le choix stratégique de se centrer sur la messagerie en matière de transport et de développer une activité de logistique. Elles sont entrées dans une " logique d'industrialisation " :

Abandon progressif du transport en zone longue et à la demande (la plus difficile à maîtriser au niveau temps de travail).

Au niveau chiffre d'affaires et rentabilité, l'entreposage semble supérieur au transport. Au niveau effectif, ils ont souvent plus de personnel sédentaire que d'itinérants.

Les petites entreprises

Elles sont positionnées sur du transport à la demande. Elles ont pour caractéristiques :

La volonté et l'implication forte du dirigeant sur une action sur l'organisation du temps de travail.

Souvent le dirigeant a exercé ou exerce des mandats professionnels.

Annexe 4 synthèse de la table ronde " inspecteurs du travail "

L'échantillon est considéré comme peu représentatif par rapport à l'ensemble des entreprises du secteur.

Le secteur messagerie étant surreprésenté. Néanmoins, les entreprises des deux groupes ont en commun d'avoir fait de la maîtrise du temps de travail des chauffeurs un axe d'action depuis plusieurs années se concrétisant par :

La mise en place d'un système de suivi des heures effectuées

La baisse progressive du temps de travail des chauffeurs.

CONCERNANT LES OBJECTIFS MENTIONNES DANS LES ACCORDS :

Le compromis généralement affiché entre optimisation de l'organisation et amélioration des conditions de travail semble masquer le réel enjeu des accords qui est le développement de la flexibilité en échange du maintien de la rémunération. Du point de vue des inspecteurs, il s'agit dans cet échange plutôt de compenser la pénibilité que de réellement la reconnaître

CONCERNANT LE LIEN ENTRE LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET L'ARTT

De façon générale, les inspecteurs du travail expriment des positions différenciées quant au lien entre RTT et conditions de travail en fonction des catégories de salariés. Dans certains cas, ils constatent que de nouvelles catégories souhaitent le passage aux 35 heures pour soulager les conditions de travail mais pour d'autres ils expriment des craintes de dégradations des conditions de travail.

Par ailleurs ils s'interrogent sur ce que sera la réalité des pratiques en matière de temps de travail.

Enfin sur certains postes ou métiers (entretien mécanique) l'externalisation est envisagée comme un risque de transfert vers des sous-traitants de conditions de travail difficiles.

Annexe 4 synthèse de la table ronde " inspecteurs du travail "

Au niveau des sédentaires :

Les exploitants : ils deviennent plutôt demandeurs de RTT car les évolutions ont été défavorables à leurs conditions de travail (amplitude de plus en plus importante, intensification, etc.).

Seule l'organisation en roulement peut permettre une réelle maîtrise du temps de travail. Enfin, il faut prendre en compte que l'évolution des modes d'exploitation (relais) du contrôle de gestion (rentabilité des camions, maîtrise du temps de travail des chauffeurs) pèsent sur la charge de travail des exploitants.

Le personnel de quai : la tendance est au développement du travail de nuit et la mise en place de la modulation (avec problèmes de la fiabilité du délai de prévenance).

Le personnel d'atelier : développement de l'externalisation avec risque de transfert vers les sous-traitants du problème de conditions de travail difficiles.

Le personnel administratif : les évolutions peuvent éventuellement être défavorables à la situation des temps partiels tenus en grande partie par des femmes avec un horaire aménagé et négocié lors de l'embauche (mercredi, samedi non travaillés).

La remise à plat de l'organisation du temps de travail a intégré les temps partiels dans les modalités d'organisation générale. Cela a pu conduire à des évolutions de planning moins choisies ou des passages à temps complet (sur des plages initialement peu favorables au salarié).

Concernant les roulants :

Par rapport au choix fait par les entreprises, les inspecteurs du travail recensent 4 points de vigilance :

Le compactage des jours RTT induit souvent des durées quotidiennes et hebdomadaires de travail non réduites et qui restent donc importantes.

Certaines évolutions dans l'organisation développent le travail de nuit.

Annexe 4 synthèse de la table ronde " inspecteurs du travail "

Les délais de prévenance pour reporter des jours RTT seront peut-être difficilement tenus du fait de la faible prévisibilité de l'activité et de la faible pratique de la prévenance de la part de nombreuses entreprises.

La gestion des temps de coupure et de pose a été peu abordée dans les accords alors qu'elle est souvent cause de micro conflits.

CONCERNANT LA REMUNERATION :

Du point de vue des inspecteurs du travail, la rémunération est un des sujets les plus sensibles de la réduction du temps de travail des chauffeurs, pour les chauffeurs eux-mêmes et pour les directions.

Sur ce plan, il existe peu de marges de manœuvre pour les directions compte tenu des difficultés de recrutement. Or, actuellement la crainte des chauffeurs vis-à-vis de la RTT est centrée sur l'aspect pouvoir d'achat. Selon les inspecteurs du travail, il est à craindre que les compromis trouvés dans les entreprises risquent en fait de se faire au détriment des conditions de travail et de vie.

CONCERNANT LE VOLET EMPLOI :

La profession et les métiers souffrent d'un déficit d'image qui peut en partie s'expliquer par :

Au niveau de la profession : une certaine difficulté à rénover la définition des métiers et les grilles de classification. Cela donne peu de lisibilité aux entreprises, aux organismes de formation à ceux qui sont en charge de l'information et l'orientation pas plus qu'aux candidats éventuels.

Au niveau des entreprises : elles ont souvent du mal à gérer les recrutements et les évolutions de carrière.

CONCERNANT LE DIALOGUE SOCIAL :

Si les inspecteurs du travail considèrent qu'il est trop tôt pour porter une appréciation sur le fonctionnement réel des accords conventionnés, ne disposant d'aucun élément de visibilité et en particulier aucun compte rendu, ils s'interrogent sur le fonctionnement des comités de suivi, sur les outils de suivi qui ont été mis en place par rapport aux objectifs affichés dans les accords.

Cependant, dans les entreprises concernées, le travail de réflexion est généralement considéré comme bien construit, avec des conditions initiales favorables :

Dialogue social structuré préexistant (présence d'institutions représentatives du personnel).

Réelle volonté et implication du chef d'entreprise pour accepter la concertation.

Si ces cas sont considérés comme intéressants, un doute subsiste sur la capacité et la volonté de l'ensemble des entreprises de transport à suivre de tels exemples.

ANNEXE 5 ; SYNTHÈSE DE LA TABLE RONDE CONSULTANTS

I. LES ELEMENTS D'ENTREE :

LA DEMANDE INITIALE :

C'est le chef d'entreprise qui dans la plupart des cas souhaite revoir l'organisation du temps de travail. Les attentes vis-à-vis d'un intervenant extérieur portent sur un ou plusieurs des 4 points suivants :

Mise à plat de l'organisation notamment devant des difficultés à l'exploitation

Mise en conformité des pratiques par rapport à la loi

Outiller l'entreprise pour l'analyse des temps, la gestion et la planification

Demande de " médiation ", d'appui au changement de modes de relations sociales dans l'entreprise.

LE CONTEXTE DES ENTREPRISES ENGAGEANT DES DEMARCHES D'ARTT

Si les chefs d'entreprise s'engagent dans une démarche d'ARTT, c'est parce qu'ils sont convaincus qu'ils devront tôt ou tard " se frotter " à cette question. Pour eux, il vaut mieux être dans une logique d'anticipation que dans une logique d'adaptation " forcée » .

Cependant, le contexte dans lequel ils engagent la démarche entraîne un certain nombre d'inquiétudes :

Au niveau externe : - des contrôles renforcés

- La concurrence d'autres entreprises n'appliquant pas les règles avec le même niveau de transparence

Annexe 5 synthèse de la table ronde " consultants "

- La réaction des clients

Au niveau interne : - L'impact sur les coûts de revient

- les réactions réservées des salariés face au changement

- La désorganisation de l'entreprise le temps de trouver un fonctionnement performant sur les nouvelles bases

II. L'INTERVENTION, LA DEMARCHE

Les consultants constatent que les démarches d'ARTT dans les entreprises de transports de marchandises se caractérisent par une relative fragilité et demandent du temps.

LA DEMARCHE DOIT REPOSER SUR 2 ASPECTS INCONTOURNABLES :

Faire du temps de travail un " objet " de diagnostic le plus clair possible. La situation de l'entreprise doit être examinée sur 3 points déterminants dans tout projet d'aménagement-réduction du temps de travail :

- Comment l'entreprise gère les heures aujourd'hui ?

- Quelle est la situation économique de l'entreprise ?

-Comment est organisé et fonctionne le dialogue social dans l'entreprise ?

Faire du temps de travail un objet de débat au sein de l'entreprise. Le temps est objet de relation individuelle (direction - salarié) (exploitant - chauffeur) et souvent source d'incompréhension voire de petits conflits. C'est pourquoi il est important d'une part d'objectiver les pratiques en termes de temps de travail et de mettre en débat au niveau collectif pour s'attacher à la compréhension des tendances et " dépersonnaliser " le débat.

LES PRINCIPAUX POINTS D'ATTENTION

En amont de l'intervention, il faut également être clair sur l'investissement et l'implication que demande la démarche, notamment pour la participation des chauffeurs et des exploitants.

Par ailleurs, le consultant doit être vigilant à bien articuler une démarche qui prend du temps (plusieurs mois) avec l'extrême sensibilité des entreprises de transport à l'évènementiel (le court terme) qui conduit à avoir comme seule priorité et préoccupation l'urgence du moment.

Enfin, le consultant doit aider l'entreprise à construire les modalités du suivi en amont de l'accord pour permettre aux acteurs de suivre la mise en œuvre de l'accord et de résoudre les difficultés qui pourront apparaître.

I. LES ENJEUX DE L'EVOLUTION D'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL :

Au cours de leurs interventions dans les entreprises de transport de marchandises, les consultants ont remarqué que différentes catégories d'enjeux pouvaient être exprimés et surtout que ceux-ci évoluaient au cours de la démarche :

Sur le plan de l'efficacité économique :

Si d'emblée, l'enjeu est posé en termes de recherche d'un équilibre entre flexibilité et coût salarial, il évolue vers la réflexion stratégique sur l'organisation des activités et des moyens ; par exemple augmenter la durée d'utilisation des camions

De la même façon, l'enjeu d'intégration de la flexibilité évolue vers la recherche d'une organisation du temps de travail comme élément structurant de l'activité, un repère pour mieux maîtriser les variations et surtout les aléas de l'activité

Annexe 5 synthèse de la table ronde " consultants "

Sur le respect de la réglementation

La volonté de se mettre en conformité avec la réglementation évolue vers la recherche d'une organisation stable sur plusieurs années.

Sur le plan de l'emploi :

L'enjeu évolue de la simple approche quantitative à une structuration des métiers et des compétences nécessaires, et à un renforcement des processus de recrutement.

Passage d'une simple réduction quantitative du temps de travail à la construction d'un vrai temps libéré comme nouvelle marge de manœuvre de négociation sociale ; meilleure maîtrise et allongement des délais de prévenance, augmentation des repos au domicile.

Sur le plan des conditions de travail :

- Une meilleure prise en compte des conditions de travail, intégrée comme un facteur nécessaire à la motivation des salariés, à leur efficacité, à la diminution des risques (travail de nuit)

Sur le plan du dialogue social

Passage de relations interindividuelles à des relations collectives " institutionnalisées "

Passage d'une attente d'un accord sur des solutions pré-construites à la construction négociée d'organisation et d'outils adaptés



ARACT

des Pays de la Loire
Association Régionale pour l'Amélioration
des Conditions de Travail
Rue de la Treillerie
Z.I. Angers Beaucouzé
BP 23 - 49071 BEAUCOUZE Cedex
Tél : 02 41 73 00 22 - Fax : 02 41 73 03 44
e-mail : aract.pdl@wanadoo.fr



ANACT

Agence Nationale pour l'Amélioration
des Conditions de Travail
Antenne régionale de l'anact supportée
en Bretagne par le cadippe
Association Loi 1901 à Rennes
10, rue Nantaise - 35000 RENNES
Tél : 02 23 44 01 44 - Fax : 02 23 44 01 45
e-mail : anact.bretagne@anact.fr

Avec le concours du FSE

