

Négocier la réduction du temps de travail Comment intégrer la santé et les conditions de travail ?



Sommaire

- Réduction du temps de travail :
donner leur place à la santé et aux conditions de travail... 3
- Comprendre les liens entre temps de travail, santé et
conditions de travail : quelques points de repère 5
- Quels rôles pour les négociateurs ? 8
- Un outil de repérage des questions clés 11
 - 1- le salarié et l'évolution de son travail 13
 - 2- le salarié dans son collectif de travail 16
 - 3- le salarié dans l'entreprise 18
 - 4- le salarié et sa vie hors-travail 21
- Les leviers d'action à travers les clauses d'un accord 25

La réalisation de cette brochure s'est appuyée sur l'expérience accumulée par de nombreux chargés de mission du Réseau ANACT, et sur les travaux du groupe "Temps de travail et santé". La rédaction en a été assurée par Michel PEPIN et Daniel XIRAU.

Sommaire

- Réduction du temps de travail :
donner leur place à la santé et aux conditions de travail... 3
- Comprendre les liens entre temps de travail, santé et
conditions de travail : quelques points de repère 5
- Quels rôles pour les négociateurs ? 8
- Un outil de repérage des questions clés 11
 - 1- le salarié et l'évolution de son travail 13
 - 2- le salarié dans son collectif de travail 16
 - 3- le salarié dans l'entreprise 18
 - 4- le salarié et sa vie hors-travail 21
- Les leviers d'action à travers les clauses d'un accord 25

La réalisation de cette brochure s'est appuyée sur l'expérience accumulée par de nombreux chargés de mission du Réseau ANACT, et sur les travaux du groupe "Temps de travail et santé". La rédaction en a été assurée par Michel PEPIN et Daniel XIRAU.

Réduction du temps de travail : donner leur place à la santé et aux conditions de travail...

... dans la négociation des accords

Comment les négociateurs peuvent-ils agir concrètement pour que la santé et les conditions de travail soient prises en compte lors des négociations sur la réduction du temps de travail? La tâche n'est pas aisée car celles-ci se concentrent fréquemment sur les enjeux les plus immédiats :

- enjeux de création d'emplois (combien et où? de quel profil?) ;
- enjeux de coûts et de compétitivité pour les directions (la situation économique va-t-elle se dégrader?) ;
- enjeux sur la répartition du temps libéré (sur la journée? la semaine? l'année?) et sur sa variabilité (y aura-t-il modulation du temps?) ;
- enjeux de rémunération pour les salariés (va-t-elle être maintenue? gelée? réduite?).

Qu'en est-il des conditions de travail? Qu'en est-il des impacts possibles sur la santé? Souvent, ces questions sont trop peu présentes, notamment sous le poids des priorités économiques ou de la seule défense de l'emploi. Or l'expérience montre que si elles ne sont pas traitées en amont, elles se retrouvent souvent en aval sous forme de problèmes : insatisfactions relatives à l'intensité et à la charge de travail, impacts négatifs des contraintes horaires. Du strict point de vue économique, cette absence de prise en compte peut rapidement se révéler coûteuse : baisse de productivité, défauts de qualité, dégradation du climat social, conflits, développement de l'absentéisme, maladies professionnelles (par exemple troubles musculo-squelettiques)...

... dans le suivi des accords pour ajuster les organisations

Les négociateurs ont un rôle de suivi des accords, et souvent un Comité de Suivi est institué. Ils se trouvent alors devant la nécessité d'analyser les effets produits par la mise en œuvre pour, si besoin est, trouver les ajustements nécessaires. Un accord, si bien conçu soit-il, ne peut anticiper toutes les difficultés.

En ce qui concerne la santé et les conditions de travail, il s'agira donc de prendre la mesure des avantages et inconvénients, pour renégocier ce qui doit l'être et faire évoluer les organisations du travail.

La phase de mise en œuvre de l'accord de RTT doit être considérée comme une forme d'expérimentation dont le bilan est à construire sur différentes dimensions non seulement économiques, mais aussi sociales.

Au total, le gain en qualité de vie apporté par le temps libéré risque d'être illusoire ou remis en question à terme, s'il se paye en dégradations dans les conditions de travail. La santé implique à la fois la vie au travail et la vie hors-travail : il faut donc rechercher simultanément des améliorations sur ces deux dimensions.

C'est pourquoi cette brochure se propose de :

- donner des éléments de compréhension des liens entre réduction du temps de travail, réorganisation du travail, et effets sur la santé et les conditions de travail,*
- situer les enjeux de la négociation sur ces questions et donner des pistes pour intégrer ces préoccupations dans la conduite des projets,*
- fournir un outil de repérage des questions clés.*

Elle est destinée en priorité aux acteurs des projets et négociations sur le temps de travail : directions des ressources humaines, représentants du personnel, chefs de projets, membres des CHSCT, etc.

Comprendre les liens entre temps de travail, santé et conditions de travail : quelques points de repère

La réduction du temps de travail n'est pas un changement " toutes choses égales par ailleurs "

La réduction du temps de travail s'accompagne la plupart du temps de réorganisations qui portent sur de nombreux aspects : de nouveaux horaires, une répartition du temps différente au cours de la semaine ou dans l'année (annualisation), une charge de travail répartie différemment entre les personnes, des créations d'emplois réparties inégalement selon les services, de nouveaux fonctionnements d'équipe, des possibilités de choix individuels de jours de repos, etc. La liste est longue lorsque l'on constate la très grande diversité des solutions adoptées par les entreprises qui ont déjà réduit le temps de travail.

Pour un salarié, ce qui compte finalement, ce n'est pas seulement la réduction quantitative de sa durée du travail et l'évolution de sa rémunération, c'est la globalité de ces changements qui vont modifier ses conditions de travail et ses conditions de vie.

La santé est une notion globale, à la fois physique, mentale et sociale

Rappelons la définition de la santé de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) : " un état global de bien-être physique, mental et social " .

Cet état de santé dépend donc d'un ensemble de facteurs, dont seule une partie (importante) est liée au travail. Même si l'on ne peut agir sur l'ensemble des facteurs, il est utile d'analyser les problèmes dans l'entreprise en les situant dans cette globalité.

Les influences du travail sur la santé relèvent de plusieurs niveaux complémentaires

Les effets du travail sur la santé sont multiples et peuvent être à la fois négatifs (pénibilité, atteintes pathologiques...) et positifs (intérêt du travail, réalisation de soi...).

Ils peuvent trouver leur source dans plusieurs dimensions du travail et de son organisation :

- Les contraintes horaires : travail de nuit, du week-end, variabilité, rythmes travail-repos ;
- La charge de travail :
 - physique (postures, charges, déplacements...),
 - cognitive (traitement d'informations, mobilisation de connaissances...),
 - psychique (responsabilités, stress...) ;
- La dimension relationnelle (coopérations, conflits, relations hiérarchiques...) ;
- L'effet structurant sur la vie hors-travail (compatibilité plus ou moins forte entre travail et vie privée) ;
- Le rôle sur la construction de l'identité sociale (sentiment de reconnaissance et d'utilité, développement d'un projet personnel).

Les attentes sont diverses, chaque salarié a sa propre vision des choses

La situation de référence, à laquelle chacun compare le changement envisagé, c'est sa propre situation. Celle-ci est dépendante des besoins de revenu, de la situation familiale, des contraintes de transport ou d'organisation domestique, des activités personnelles, etc.

On ne peut donc jamais raisonner comme s'il existait un " salarié moyen " dont le point de vue serait homogène. Certes, il peut exister des tendances collectives liées à la culture d'entreprise, à l'environnement, aux traditions, mais l'expérience montre que la diversité des perceptions et attentes est la règle. La façon dont l'entreprise va intégrer et gérer cette diversité, en l'articulant à ses propres besoins de souplesse, est un élément important.

Les effets des changements se perçoivent dans la durée

La santé n'est pas un état stable donné une fois pour

toutes : c'est un processus en perpétuelle évolution. Un point important est de savoir si l'on est plutôt dans une dynamique de construction de la santé ou de dégradation progressive.

Une difficulté vient de ce que tous les effets ne sont pas visibles à une même échéance : les effets sur la vie familiale et sociale sont perceptibles rapidement ; les effets liés à la transformation du travail peuvent être plus progressifs ; les effets sur la santé peuvent être ressentis à moyen ou long terme.

Qui plus est, la perception de ces effets évolue au cours du temps, et des phénomènes d'adaptation se produisent. Dans certains cas, les avantages potentiels du changement se révèlent dans la durée, modifiant ainsi l'évaluation, et un nouvel équilibre individuel par rapport à la nouvelle situation de travail se construit. Au contraire, dans d'autres cas, l'adaptation ne peut se faire et crée des effets négatifs sur la santé, la motivation, etc.

Les changements sont porteurs à la fois de risques et d'opportunités

L'impact final d'une réduction-réorganisation du temps de travail n'est donc pas donné d'avance. Il n'y a pas de relation mécanique entre un changement d'organisation et les effets pour les salariés. De nombreux éléments du changement peuvent être perçus comme une dégradation ou comme une amélioration, selon les individus.

Ainsi, il s'agit de mettre en balance des avantages (réduction du temps de travail, jours entiers de repos supplémentaires, week-ends allongés, possibilités accrues de choix des jours de repos, nouvelle organisation permettant l'accès à de nouvelles compétences...) et des inconvénients (contraintes horaires, variabilité des durées du travail selon la période, modification des équipes, charge de travail accrue...).

Quels rôles pour les négociateurs ?

Nous avons vu que la santé renvoie à une multiplicité d'éléments du travail et du hors-travail, individuels et collectifs, que l'on ne peut prétendre embrasser complètement. La santé ne se négocie pas directement : en tant que négociateur, on ne peut agir que sur certains facteurs, qui concernent le travail, l'organisation, l'emploi, la rémunération. Cela suppose donc de se concentrer sur ce que nous appellerons des " objets intermédiaires ", c'est-à-dire des thèmes dont on sait qu'ils ont un lien fort avec les manifestations de la santé.

Nous proposerons dans la partie suivante un outil de repérage qui facilite l'identification de ces " objets intermédiaires ". Mais essayons au préalable de résumer ce qui nous paraît essentiel pour les négociateurs, d'abord dans la préparation des accords, puis dans leur évaluation et leur suivi.

► 1. En amont des accords

Repérer et mettre en débat les effets potentiels des changements

Il nous semble qu'un des premiers rôles des négociateurs est d'être vigilant sur le repérage des effets potentiels, de toutes natures, des changements projetés. Il est trop fréquent de voir abordés exclusivement les enjeux économiques et d'emploi, sans prendre le temps suffisant pour se poser la question : qu'est ce que cela va produire sur les conditions de travail? L'objectif est que les compromis élaborés le soient à partir d'une vision élargie des enjeux, et que les choix soient faits en connaissance de cause.

Ce travail est délicat, car il relève du " pronostic ", et comporte une part d'incertitude sur la réalité future des effets en cause. On peut aider à ce repérage en ayant recours à des " situations de référence ", soit internes à l'entreprise (ce qui a déjà été fait dans le passé), soit externes (vécu des salariés ayant des expériences dans d'autres entreprises, entreprises voisines ayant des projets analogues, connaissances du médecin du travail...).

Mobiliser les compétences internes et organiser le débat

Le processus de négociation ne doit pas fonctionner en vase clos. Deux catégories d'acteurs sont à mobiliser :

- les acteurs susceptibles d'apporter des connaissances et une expertise sur les questions de santé et de travail : médecin du travail, CHSCT, ingénieur sécurité, etc.,
- les salariés, dans leur diversité : information, consultation, enquêtes ou questionnaires, débats collectifs, etc.

Il faut insister sur la vigilance à apporter à un recueil suffisamment précis des attentes et points de vue, selon différents critères (âge, situation familiale, sexe, activité dans l'entreprise...). En particulier, les points de vue des hommes et des femmes sont rarement identiques dès qu'il s'agit des usages du temps, et il faut veiller à une présence suffisante des femmes dans les groupes de travail ou dans la représentation du personnel.

Elaborer des compromis entre l'individuel et le collectif

Un rôle majeur de la négociation est d'élaborer un compromis entre la diversité des situations individuelles (qui supposerait de trouver des formes d'organisation adaptées individuellement à chaque cas, ce qui est impossible à réaliser) et les nécessaires principes collectifs qui permettent à l'organisation de fonctionner.

Il s'agit donc :

- de repérer des tendances collectives sur les points de vue et les attentes des salariés,
- de hiérarchiser les questions pour définir les critères pertinents d'arbitrage.

Traduire les compromis en règles

Il appartient à la négociation de traduire dans des règles les compromis qualitatifs qui vont s'opérer. Ceci

suppose de cibler quelques points majeurs sur lesquels porter l'attention. Nous reviendrons en fin de document, à partir d'une trame type d'accord, sur les principaux leviers d'action.

► 2. En aval des accords

Maintenir le cap sur les objectifs de l'accord

La mise en œuvre de l'accord n'est pas la fin du processus. Divers problèmes vont émerger au fil de la pratique. Mais l'évaluation des effets produits et le suivi de la mise en œuvre sont souvent sacrifiés sous le poids des contraintes de production. Les Comités de Suivi restent d'une utilité limitée s'ils se bornent à constater le respect ou le non-respect des clauses de l'accord.

Le premier rôle des négociateurs après l'accord est donc de veiller à une véritable démarche de suivi de la mise en œuvre, en référence à la logique poursuivie dans l'accord, et aux objectifs qui y figurent (emploi, performance, conditions de travail). Il s'agit ainsi de nourrir les choix d'ajustement nécessaires, voire éventuellement de renégocier certains points.

Evaluer les effets de la mise en œuvre

Il appartient donc aux négociateurs de tirer les enseignements des informations disponibles pour élaborer leur diagnostic. Qu'est-ce qui marche bien ? Qu'est-ce qui pose problème ? Quelles sont les causes de ces problèmes ? Que faut-il retravailler dans l'accord et dans la manière de l'appliquer ?

Il s'agit à la fois de définir les méthodes de cette évaluation (questionnaires, entretiens...), son étendue (questions analysées, choix des indicateurs à recueillir...) et les rôles des acteurs (CHSCT, médecins du travail...).

Un outil de repérage des questions clés

Pour agir efficacement, il importe tout d'abord de comprendre ce qui se joue pour les salariés, pour ensuite le traduire dans une démarche plus collective, puisqu'un accord sur le temps de travail sera toujours un double compromis, entre les enjeux économiques et les enjeux sociaux, mais aussi entre les multiples intérêts individuels et l'intérêt collectif.

L'objectif premier est de repérer les éléments sur lesquels peut exister un lien entre les transformations relatives au travail et à son organisation (puisque la RTT s'insère généralement dans une réorganisation du travail) et les multiples dimensions de la santé.

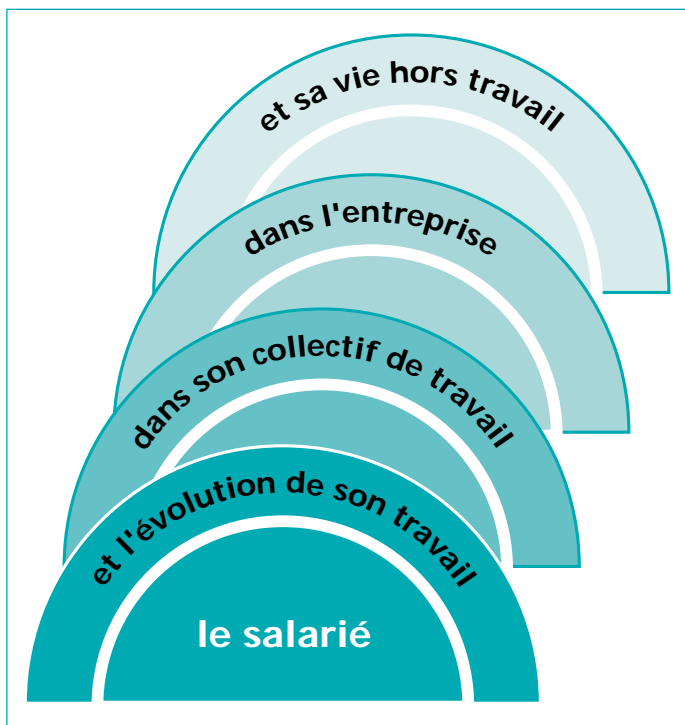
Un zoom arrière : du travail... au hors-travail

Pour caractériser cet outil d'analyse, nous utiliserons l'image cinématographique du " zoom arrière ", qui part d'un élément précis pour progressivement le révéler dans une scène plus large.

Nous proposons ainsi d'analyser les changements sur quatre niveaux emboîtés :

- en partant d'abord de la relation immédiate et directe du salarié à son travail,
- en considérant également le salarié comme membre d'une équipe ou d'un collectif de travail,
- en traitant ensuite le rapport du salarié à l'entreprise dans son ensemble,
- en abordant enfin le rapport du salarié à sa vie hors-travail.

Il ne s'agit pas de cloisonner ces différents niveaux entre lesquels existent de nombreuses interactions, mais de choisir un angle de vue de plus en plus large. (voir schéma page suivante).



L'outil que nous proposons peut servir de trame en amont comme en aval des accords :

- comme support de travail, avant un accord, pour essayer d'anticiper les problèmes posés par telle ou telle hypothèse d'organisation du temps,
- comme grille d'analyse pour évaluer les effets constatés et vécus par les salariés, après la mise en œuvre d'une nouvelle organisation,

► 1. Le salarié et l'évolution de son travail

Trois éléments principaux peuvent changer dans la relation du salarié à son travail :

- la charge de travail (physique et mentale),
- le contenu des tâches,
- les plages horaires et les rythmes de travail.

La charge de travail

L'entreprise recherche souvent des gains de productivité pour financer une partie de la RTT. Aussi, le volume d'emplois créés est généralement inférieur à ce que donnerait un calcul mathématique de compensation du volume des heures non travaillées par les salariés existants.

De plus, la répartition des emplois créés n'est pas toujours uniforme entre les différents secteurs de l'entreprise : certains services recrutent, et l'on demande à d'autres de fonctionner à effectif constant (c'est souvent le cas des services administratifs ou de petite taille).

Les risques possibles de ces décisions peuvent se manifester de deux manières, lorsque l'organisation du travail n'évolue pas simultanément et que seuls des raisonnements quantitatifs sont utilisés :

- L'intensification du travail correspond à des objectifs de production réduits dans des proportions moindres que le pourcentage de RTT (inchangés parfois). C'est ce que traduisent à leur manière les salariés lorsqu'ils disent " faire le même travail dans un temps réduit " ;
- La densification du travail correspond plutôt aux situations où l'on restructure les différents types de temps à l'intérieur du volume disponible : on tente de maintenir inchangés les temps "directement productifs" et de diminuer plutôt les temps " indirects " (pauses, réunions, échanges, passage de consignes, etc.). Le salarié peut alors avoir le sentiment d'être davantage "sous pression", de manquer de recul, de ne plus avoir les moyens d'assurer la qualité, de sacrifier le moyen terme au court terme, etc.

Quelques questions utiles à se poser :

- . Où sont créés les emplois au sein de l'entreprise ?*
- . Comment sont redéfinis les tâches et les objectifs de production, individuels ou collectifs ?*
- . La réduction du temps de travail porte-t-elle surtout sur certains types de temps ?*
- . Les temps de récupération (pauses, repas) sont-ils modifiés ?*
- . Y a-t-il une approche de l'efficacité collective de l'organisation, ou uniquement du rendement individuel ?*

Le contenu des tâches

La RTT s'accompagne de diverses réorganisations du travail :

- parce que l'entreprise veut continuer à produire pendant la même durée alors que les salariés vont prendre leur RTT individuellement, par roulement ;
- parce qu'elle saisit l'opportunité de la RTT pour faire évoluer l'organisation par rapport à des enjeux économiques et stratégiques (nouvelles activités, objectifs de raccourcissement des délais, démarche qualité...).

Aussi observe-t-on souvent une tendance :

- à développer la polyvalence : les salariés sont conduits à remplacer certains de leurs collègues, à fonctionner en binômes, à "tourner" sur certains postes de travail...
- à définir de nouvelles répartitions du travail entre les fonctions ou au sein des équipes : par exemple, pour recentrer l'encadrement sur des tâches de gestion de production, on va demander à des opérateurs qualifiés de prendre en charge des rôles de contrôle qualité, maintenance, etc. Cette évolution est aussi appelée "polycompétence".

Ces évolutions peuvent être perçues de façon très différente selon le contexte :

- positivement si elles ouvrent de vraies évolutions de compétences et des perspectives professionnelles, si elles développent la responsabilité et l'autonomie,
- négativement s'il s'agit de rotations " bouche-trou " , sans formation, auquel cas les salariés ont au contraire le sentiment de voir niés leur professionnalisme et la reconnaissance de leurs compétences.

Entre ces extrêmes, on rencontre la plupart du temps un mélange de ces deux tendances.

Quelques questions utiles à se poser :

. La RTT entraîne-t-elle des changements significatifs dans les tâches demandées ?

. Ces changements sont-ils uniquement liés au besoin d'organiser la RTT ou correspondent-ils à des objectifs plus larges ?

. Y a-t-il une réflexion sur les besoins de formation et sur la façon de développer les compétences ?

Les plages horaires et les rythmes de travail

La réorganisation du temps peut se traduire parfois par :

- un allongement du temps de fonctionnement (passage en équipes alternantes, travail du samedi, travail de nuit...),
- des répartitions nouvelles entre périodes de travail et périodes de repos (par exemple en concentrant la réduction du temps de travail en jours complets),
- des changements d'horaires de début et de fin de travail,
- des variations dans la durée du travail selon les périodes (annualisation notamment) : on peut alors avoir en même temps une RTT en moyenne, mais certaines périodes plus chargées que dans la situation précédente et d'autres beaucoup moins.

Ces changements, surtout s'ils sont associés aux deux facteurs précédents, modifient les conditions de réalisation du travail. Celui-ci n'est pas vécu de la même manière et ne produit pas les mêmes effets, selon le moment où il est fait et selon la manière dont il s'inscrit dans des rythmes temporels. Ainsi, la pénibilité n'est pas la même selon l'heure (on sait que le travail de nuit est contraire aux rythmes biologiques), selon la durée du poste, selon les possibilités de récupération et la qualité du sommeil que permet l'organisation du temps.

L'environnement du travail peut aussi être modifié : à certains moments, les services de soutien (maintenance, logistique...) peuvent être indisponibles, ainsi que l'encadrement (sauf sous forme d'astreinte) ; dans certains cas, le sentiment d'isolement, de responsabilité, peut constituer une charge psychique nouvelle.

Quelques questions utiles à se poser :

. Les plages de fonctionnement de l'entreprise sont-elles différentes après la RTT ? Quelles contraintes nouvelles cela peut-il introduire sur le travail ?

. Introduit-on des périodes de durée accrue par rapport à l'existant (en durée quotidienne, hebdomadaire) ?

. Quelles sont les conséquences en termes de pénibilité des choix faits sur la forme de RTT (notamment lorsque celle-ci est regroupée par jours) ?

► 2. Le salarié dans son collectif de travail

La plupart du temps, le travail se réalise dans le cadre d'un fonctionnement collectif plus ou moins reconnu dans l'organisation : équipe, service, département, groupe-projet, etc.

Même si la notion de collectif n'est pas présente, des relations de travail régulières existent avec d'autres salariés, en fonction de l'activité réalisée.

Mais cette dimension collective du travail peut se voir questionnée car l'organisation concrète de la réduction du temps de travail entraîne une variabilité plus forte dans la structuration des collectifs au fil du temps. En effet, chacun prenant ses repos alternativement, une équipe est plus rarement, voire jamais, au complet et cette situation nécessite diverses formes de redistribution du travail, en fonction des absences et des compétences indisponibles à un moment donné. Le recours fréquent à des CDD et des intérimaires (que la réduction du temps de travail peut contribuer à diminuer) vient renforcer cette tendance à l'instabilité des collectifs de travail.

Trois conséquences concrètes peuvent avoir une influence sur les conditions de travail :

- Les coopérations dans le travail,
- La circulation de l'information,
- Les temps collectifs.

Les coopérations dans le travail

Pour l'efficacité et la qualité du travail, les formes de coopération jouent un rôle important. L'habitude de travailler ensemble, le partage de références et d'expériences communes, l'entraide, les échanges, etc. sont porteurs d'efficacité économique, en même temps qu'ils sont des éléments essentiels des conditions de travail.

La réorganisation peut compromettre cette efficacité si de nouvelles formes de coopération n'arrivent pas à se construire après la RTT.

La circulation de l'information

Second enjeu : le maintien d'une circulation d'information pertinente et adaptée aux besoins (sans tomber dans une surinformation généralisée). Il est important que les salariés aient accès aux informations qui leur sont utiles pour pouvoir travailler, et à celles qui leur permettent de partager avec les autres une vision d'ensemble.

Les modalités de passage de consignes et de transmission d'informations entre les personnes qui se succèdent sur un poste ou qui travaillent sur un même dossier doivent donc être examinées. Les circuits de diffusion des informations d'intérêt général doivent aussi être adaptés pour tenir compte des absences possibles.

Les temps collectifs

Enfin, il faut être attentif aux temps collectifs pendant lesquels les personnes peuvent se réunir physiquement. Les réunions d'équipes ou de groupes de travail ne peuvent être totalement abandonnées, malgré les possibilités des nouvelles technologies de communication (messageries, travail à distance). Les temps de pause et de repas sont également des temps de construction collective à travers les échanges informels.

Quelques questions utiles à se poser :

. Est-ce que la réorganisation modifie la constitution des équipes ?

. Subsiste-t-il des possibilités de temps où la totalité de l'équipe est présente ?

. Y a-t-il besoin d'une adaptation des circuits et des modalités de traitement des informations ?

▶ 3. Le salarié dans l'entreprise

Dans une démarche de réduction du temps de travail, chaque individu concerné peut s'interroger sur la nouvelle place qu'il va occuper dans la collectivité de travail. Le salarié construit sa propre représentation de ses nouveaux rapports avec l'entreprise :

- dans ses perspectives d'évolutions professionnelles,
- dans sa compréhension du projet de l'entreprise et son implication personnelle,
- dans sa perception entre ce qu'il donne à l'entreprise et ce qu'il en reçoit.

Les perspectives d'évolution professionnelle

La RTT et la nouvelle organisation qu'elle met en place ne peuvent s'examiner indépendamment des espoirs qu'elles ouvrent ou qu'elles ferment en termes de trajectoire et de progression professionnelle.

Par exemple, les créations d'emploi peuvent offrir des opportunités de progression professionnelle à certains salariés, mais dans de nouvelles conditions (travail de nuit ou astreintes, contenu et charge de travail en évolution).

De même, lorsque la durée d'utilisation des équipements est accrue, la réorganisation de l'équipe de maintenance ou d'entretien peut déboucher sur la prise en charge, par les salariés de production, de nouvelles tâches. Cette évolution peut correspondre à un développement de qualification.

Pour l'individu, ces nouvelles perspectives professionnelles sont à mettre en relation avec le projet personnel et professionnel, le sens accordé au travail, les attentes en termes de reconnaissance. Dans certains cas, cette situation peut prendre un relief particulier avec la question du vieillissement. La RTT peut s'avérer potentiellement accélératrice d'un processus d'exclusion. Le salarié va en effet se projeter dans son avenir : dans cinq ans, vais-je pouvoir encore tenir mon poste ? pourrais-je suivre ? est-ce que je vais régresser ?

L'intégration dans le projet de l'entreprise

L'investissement personnel et subjectif dans le travail peut sensiblement varier après une réduction du temps de travail. Il est autant lié à la qualité du projet élaboré par l'entreprise qu'à la réorganisation elle-même.

L'adhésion des salariés dépend en effet du sens général donné au projet : les avis négatifs peuvent être constatés lorsque le projet " 35 h " tourne sur lui-même ", lorsqu'il n'est pas inséré dans un projet stratégique ou qu'il est réduit à une solution uniquement défensive.

N'ayant pas eu les moyens de comprendre en quoi la RTT peut permettre à l'entreprise de développer son activité ou d'améliorer ses prestations, certains salariés s'inquiètent pour la pérennité de leur emploi ou leur devenir collectif. Inversement, une large implication des salariés facilite une meilleure compréhension de la démarche de réorganisation du temps de travail et peut conduire jusqu'à un réel sentiment d'adhésion voire de fierté, une mobilisation et une reconnaissance collective.

En s'investissant dans l'amélioration de l'efficacité globale de l'entreprise, le salarié développe en fait un sentiment d'utilité qui participe à la construction de sa santé.

L'équité et la cohésion sociale

Une RTT modifie inévitablement pour les salariés le rapport entre contribution dans le travail et reconnaissance des efforts consentis par une nouvelle organisation. Ce rapport passe évidemment par des considérations de type salarial. Bien qu'essentielle, la question de la rémunération n'est pas le seul mode de reconnaissance attendu par les salariés.

La modification du rapport entre contribution et rétribution peut être primordial dès lors qu'elle entraîne une situation de déséquilibre, où les salariés ont la conviction de donner plus qu'ils ne reçoivent.

Ce sentiment peut être individuel, mais il peut aussi s'élaborer collectivement et recouvrir une résonance sociale, sur des modes concrets tout comme des modes symboliques.

Ainsi, rencontre-t-on des situations où la construction des compromis sera facteur de cohésion sociale ou, à l'inverse, génératrice de tensions fondées sur un sentiment d'inéquité. De telles évolutions apparaissent d'emblée lors d'une négociation, ou avec le recul de la mise en œuvre.

Comment concilier par exemple réduction du temps de travail pour un personnel administratif sur lequel

ne pèse aucune contrainte de travail le week-end, et un personnel de production soumis à des exigences de fabrication un certain nombre de samedis par an ? Comment garantir une cohésion sociale, dans l'hypothèse de niveaux différenciés de réduction du temps de travail au sein d'une même entité ? Comment répondre à des attentes opposées, réduction substantielle du temps de travail pour les uns, aspiration à remonter du temps partiel au temps plein pour les autres ?...

Quelques questions utiles à se poser :

. La RTT affecte-t-elle, sur le moyen et long terme, les parcours professionnels des salariés ? Ouvre-t-elle des perspectives ? Pour quelles catégories ?

. La réorganisation s'inscrit-elle dans un projet stratégique pour l'entreprise ? Celui-ci fait-il l'objet d'une explication suffisante auprès des salariés ? Rencontre-t-il l'adhésion d'une majorité des salariés ?

. La diversification des solutions envisagées risque-t-elle de provoquer ou d'accentuer des situations de cloisonnement entre catégories, préjudiciables à terme pour la cohésion sociale de l'entreprise ?

► 4. Le salarié et sa vie hors-travail

Pour l'individu, la santé a une dimension indivisible, et il est difficile de faire la part entre ce qui relève du travail et du hors travail. Il faut donc reconnaître qu'il n'y a pas d'étanchéité absolue entre ces deux domaines, qu'ils peuvent être soumis à des effets partiellement contradictoires, et qu'il n'est pas aisé de prendre en compte les nombreuses interactions entre les deux sphères de la vie au travail et hors travail. Ainsi, une mesure sur les horaires de travail, considérée comme acceptable par rapport au travail, peut avoir des conséquences jugées comme non acceptables sur la vie sociale. A l'inverse, la prise de la RTT en demi-journées ou journées complètes et, au-delà, le regroupement

de plusieurs jours pour bénéficier de longues périodes de coupures, laisse entières les contradictions qui peuvent exister avec la prise en compte de la charge de travail, et plus globalement les impacts sur la santé.

Par ailleurs il s'avère quasiment impossible de connaître avec exactitude le nouvel équilibre de la vie quotidienne de l'ensemble des salariés concernés par une RTT. Dans la perspective d'une négociation collective, la question du temps libéré apparaît donc complexe : comment prendre en compte la diversité des attentes et situations individuelles (qui varient avec l'âge, le sexe, la situation familiale, la distance à l'entreprise, etc.) et construire les équilibres au niveau collectif ?

Trois grands points de vigilance peuvent néanmoins être intégrés dans l'élaboration des règles collectives.

Les impacts sur l'organisation matérielle

Lorsque le temps libéré est relativement prévisible et en cohérence avec les rythmes sociaux, il apparaît pour la majorité des salariés comme un effet positif sur leur qualité de vie. Encore faut-il anticiper les conséquences prévisibles des nouvelles formes d'aménagement du temps de travail sur l'organisation matérielle de la vie hors-travail, pour qu'elles puissent être bénéfiques à la vie familiale et sociale, et à la diminution effective du stress et de la fatigue.

Par exemple, des questions nouvelles de transport domicile-entreprise peuvent émerger du fait de la disparition d'horaires collectifs uniformes. Ou bien l'organisation de la garde des enfants ou de la vie scolaire (crèche, nourrice, organisation des trajets, activités du mercredi, etc.) va se trouver modifiée : soit dans le sens d'une plus grande facilité (souplesse accrue) ou de difficultés nouvelles (horaires décalés par rapport aux plages d'ouverture).

La cohérence de l'organisation familiale

De nombreuses entreprises négocient des systèmes reposant sur la variabilité des temps travaillés (modulation par exemple). De surcroît, une référence

annuelle est souvent utilisée qui ne permet plus d'appréhender concrètement et directement le temps de travail.

La question principale posée est celle du degré de prévision possible des temps travaillés, qui passe communément par la formalisation de délais de prévenance. Ceux-ci ont pour effet de déterminer les marges d'organisation de la vie personnelle. L'incertitude sur les temps de travail ne permet pas de prévoir facilement une activité externe, surtout si elle est régulière (sport collectif par exemple). Elle fait également moins apprécier le temps libre, considéré alors comme subi, plaçant souvent les salariés dans un sentiment de dépendance accrue vis-à-vis du temps et des contraintes économiques.

Le degré de connaissance possible par les proches des horaires de travail étant un point important du lien social, leur variabilité peut entraîner des difficultés relationnelles, voire une marginalisation des réseaux amicaux.

La RTT peut aussi accentuer un mouvement de désynchronisation des temps lorsque se créent des déphasages entre des temps de travail " atypiques " et les temps sociaux traditionnels (la vie sociale étant encore largement déterminée par un modèle hebdomadaire qui privilégie le week-end comme temps de loisirs, de rencontres amicales et familiales...). Ces temps de travail atypiques risquent donc de devenir de plus en plus individuels et créateurs d'isolement.

Lorsque se négocient des règles formelles et collectives, il faut pouvoir apprécier à leur juste mesure l'impact de la variabilité des temps de travail, la cohérence entre les rythmes de travail et les rythmes sociaux. Bien que renvoyant à des problèmes individuels, il est en effet légitime de traiter ces questions au plan collectif.

La création de marges de manœuvre personnelles

Dans tous les cas cependant, les équilibres trouvés sur le plan collectif doivent permettre des ajustements

nécessaires au plan individuel. Une telle approche est utile au moins à deux niveaux :

- une organisation, pour être efficace, doit être suffisamment adaptable,
- une latitude doit être laissée aux salariés dans la gestion de leurs propres contraintes et l'usage de leur temps libéré.

Concrètement, des compromis peuvent s'opérer par exemple dans le partage entre les jours de repos pris à l'initiative du salarié et ceux pris à l'initiative du responsable hiérarchique, Un accord peut prévoir des conditions de refus et d'acceptation par les salariés d'un changement de programmation des horaires. De même, la détermination de périodes plus ou moins contraintes (type calendrier " bleu-blanc-rouge ") peut ouvrir des marges de liberté individuelle plus fortes à certains moments.

Quelques questions utiles à se poser :

. Les situations et attentes individuelles sont-elles fortement différenciées, ou peut-on repérer quelques tendances collectives fortes ?

. Peut-on identifier sur quels éléments vont se recomposer les nouveaux équilibres de vie induits par la RTT pour les individus (transports, vie familiale, activités sociales...)?

. Quels garde-fous peut-on établir dans les conditions d'adaptation des salariés à l'irrégularité des rythmes de travail ?

Les leviers d'action à travers les clauses d'un accord

Le tableau ci-dessous met en regard les intitulés des clauses types figurant généralement dans un accord d'entreprise, les sujets à traiter sous ces intitulés et quelques questions du point de vue de la santé des salariés et des conditions de travail.

Clauses types	Sujets à traiter	Questions du point de vue de la santé et des conditions de travail
Préambule	<ul style="list-style-type: none"> • L'équilibre général du projet • Ses liens avec les enjeux stratégiques de l'entreprise 	<p><i>Les enjeux liés au travail et à la santé sont-ils présents ?</i></p> <p><i>L'information sur la stratégie est-elle suffisante pour que l'équilibre de l'accord soit compris ?</i></p>
1. Champ d'application	<ul style="list-style-type: none"> • Les personnels bénéficiaires de l'accord • Les personnels exclus de l'accord et ceux faisant l'objet de dispositions spécifiques 	<p><i>Les modalités retenues sont-elles acceptées par les catégories exclues ou ayant des statuts spécifiques ?</i></p> <p><i>Cette différenciation est-elle perçue comme équitable ?</i></p> <p><i>Y a-t-il un risque, à terme, sur la cohésion sociale de l'entreprise ?</i></p>
2. La définition et le calcul de la RTT	<ul style="list-style-type: none"> • Le décompte de la réduction du temps de travail • Les modalités de gestion du temps 	<p><i>La RTT modifie-t-elle les règles sur les congés, les jours fériés ? Le nouveau calcul est-il compris ?</i></p> <p><i>Y-a-t-il modification des temps de pause, de repas, et quelles en sont les conséquences ?</i></p> <p><i>Change-t-on les outils de gestion du temps ? Est-ce perçu comme un contrôle renforcé ?</i></p>

Clauses types	Sujets à traiter	Questions du point de vue de la santé et des conditions de travail
3. L'organisation du temps de travail		
3.1 Forme de la RTT	<ul style="list-style-type: none"> • Le choix entre RTT quotidienne, hebdomadaire, par jours ou demi-jours • Les horaires et les plages de fonctionnement 	<p><i>Les choix faits prennent-ils en compte la pénibilité du travail ?</i></p> <p><i>Quel est l'impact sur l'amplitude quotidienne du travail ?</i></p> <p><i>La forme de RTT choisie modifie-t-elle les horaires de début et fin de travail ?</i></p> <p><i>Avec quelles conséquences ?</i></p>
3.2 RTT sous forme de jours	<p>(si cette forme de RTT est retenue)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les règles de répartition des jours RTT 	<p><i>Quelle est la part des jours RTT prise à l'initiative de l'entreprise et la part prise à l'initiative du salarié ?</i></p> <p><i>Quelles sont les règles, les modalités d'arbitrage en cas de divergence ?</i></p>
3.3 Modulation ou annualisation	<ul style="list-style-type: none"> • Les conditions de recours à la modulation • La répartition annuelle du temps : limites hautes et basses selon périodes, programmation indicative • Les règles de gestion : délais de prévenance, heures supplémentaires, modalités de programmation... 	<p><i>Quels sont les problèmes de charge de travail et de pénibilité pendant les périodes fortes ? Les limites (durée quotidienne, hebdomadaire, maximum de semaines) sont-elles suffisantes ?</i></p> <p><i>Le délai de prévenance permet-il aux salariés une véritable adaptation pour leur vie familiale ?</i></p> <p><i>Le système offre-t-il un certain degré de prévisibilité du temps pour les salariés ?</i></p> <p><i>Quelles sont les marges de manœuvre personnelles laissées aux salariés ?</i></p> <p><i>Le système permet-il de mieux lisser la charge de travail ?</i></p>

3.4 Travail en équipes	<ul style="list-style-type: none"> • Les formes d'organisation permettant un fonctionnement sur des plages horaires élargies • Les rythmes de travail • La gestion des plannings 	<p><i>Crée-t-on des horaires pénalisants du point de vue du sommeil (travail de nuit, horaires matinaux ou tardifs) ?</i></p> <p><i>L'organisation concentre-t-elle les contraintes sur certaines équipes ou les répartit-elle de manière égale ?</i></p> <p><i>La nouvelle organisation concentre-t-elle les périodes de travail et les périodes de repos ?</i></p> <p><i>La préparation des plannings est-elle faite en concertation avec les salariés ?</i></p> <p><i>L'organisation du travail dans les équipes est-elle modifiée (pauses, passage de consignes, remplacements pendant les absences)</i></p>
3.5 Compte épargne-temps	<ul style="list-style-type: none"> • Les règles d'affectation du temps sur le compte • Les modalités d'utilisation du compte 	<p><i>Quelles sont les possibilités offertes par le compte épargne temps pour des projets personnels des salariés ?</i></p>
4. La RTT des cadres	<ul style="list-style-type: none"> • La définition des trois catégories de cadres prévues dans la loi (dirigeants, intégrés à leur unité, autres) • Formes de RTT : décompte en jours, forfait annuel, jours RTT... 	<p><i>La répartition des cadres dans les trois catégories est-elle vécue comme réaliste, équitable ? Correspond-elle aux attentes des personnes concernées ?</i></p> <p><i>En cas de décompte en jours, quelles sont les modalités de suivi de la charge de travail et des amplitudes ?</i></p>

<p>5. Le temps partiel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les options offertes aux salariés à temps partiel, compte tenu des choix faits pour le temps plein • L'organisation du temps partiel : répartition, heures complémentaires... • Le recours éventuel au temps partiel modulé et ses règles 	<p><i>Les options retenues prennent-elles en compte la situation et les attentes des salariés à temps partiel existants ?</i></p> <p><i>Quelles sont les amplitudes quotidiennes de travail pour les temps partiels ?</i></p> <p><i>Quels sont les éléments permettant d'offrir aux salariés concernés une certaine prévisibilité de leur temps de travail (délai de prévenance, règles sur les heures complémentaires...) ?</i></p> <p><i>Le temps partiel est-il bien un "temps choisi" ?</i></p>
<p>6. L'impact sur l'emploi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre d'emplois créés ou préservés • Leur répartition dans l'entreprise • Les types d'emplois concernés (qualifications, statuts...) 	<p><i>Comment se répartissent les nouveaux effectifs par activité et par secteur ? A quels gains de productivité cela correspond-il ?</i></p> <p><i>Une analyse de faisabilité de ces gains de productivité a-t-elle été réalisée ?</i></p> <p><i>Quelles conséquences sur la charge de travail individuelle et collective ?</i></p> <p><i>Y a-t-il des services ou activités qui devront appliquer la RTT sans moyens supplémentaires ?</i></p> <p><i>La répartition des effectifs est-elle perçue comme équitable ?</i></p> <p><i>Quelles sont les incidences sur la recomposition des contenus de travail ? Sur la polyvalence ?</i></p>

<p>7. Les rémunérations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La compensation salariale de la RTT • Les effets sur les augmentations futures • L'évolution du système de rémunération et de la politique salariale 	<p>Quels sont les effets immédiats de la RTT et les effets différés ? Tous les aspects du compromis ont-ils été compris par les salariés ?</p> <p>Comment les salariés perçoivent-ils l'évolution du rapport entre contribution et reconnaissance dans le travail ?</p> <p>L'accord ouvre-t-il des perspectives de progression à certaines catégories ?</p> <p>Les nouveaux embauchés sont-ils traités comme les autres ? Si non, l'écart doit-il se résorber à l'avenir ?</p>
<p>8. Formation et RTT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'évolution de la politique de formation • Le recours éventuel au co-investissement 	<p><i>Quelles sont les conséquences de la nouvelle organisation sur la formation ?</i></p> <p><i>Les nouveaux embauchés et les personnes dont la fonction évolue bénéficient-ils d'actions de formation adaptées pour acquérir les compétences nécessaires ?</i></p> <p><i>Y a-t-il des risques de pénaliser l'effort de formation et le développement des compétences ?</i></p> <p><i>Les actions de formation s'inscrivent-elles dans une perspective de progression professionnelle ?</i></p> <p><i>L'encadrement sera-t-il formé à l'évolution de son rôle dans la nouvelle organisation ?</i></p>

9. Les conditions de travail et de vie	<ul style="list-style-type: none"> • Les mesures sur les transports, la restauration, l'accès aux services sociaux... 	<i>L'accord modifie-t-il ces différents aspects des conditions de vie au travail ?</i>
10. La mise en œuvre de l'accord	<ul style="list-style-type: none"> • La durée de l'accord • Les délais de mise en œuvre • Les dispositions de phase transitoire 	<i>Quel est le bon moment pour démarrer l'application compte tenu de la charge de travail, des autres projets ? A-t-on intégré les délais de recrutement pour planifier la mise en œuvre ? Quelle est la durée de la période d'expérimentation du nouvel accord ? A-t-on prévu des possibilités d'ajustement ? Quelles sont les modalités de renouvellement de l'accord (à durée déterminée) ou de révision ? Y a-t-il besoin de mesures transitoires pour accompagner l'apprentissage de la nouvelle organisation ?</i>
11. Le suivi de l'application	<ul style="list-style-type: none"> • Le Comité de Suivi (composition, rôle) et les modalités de suivi • Les délais et modalités de renégociation éventuelle 	<i>Comment sont associés aux travaux du comité de suivi les acteurs de la santé et des conditions de travail (CHSCT, médecin du travail...) ? Se donne-t-on les moyens d'une véritable évaluation des effets de l'accord ? Sur quoi y a-t-il réversibilité possible après expérimentation ?</i>

Pour en savoir plus ...

Dossiers du mensuel de l'ANACT " Travail et Changement "

- "35 heures : la santé mobilise " - n°257 juin 2000
- "Retour d'expérience : les 35 heures un an après " - n°249 septembre 1999
- "Temps de travail des cadres : la fin d'un tabou ? " - n°241 novembre 1998
- "Réduction du temps de travail et santé : entre risques et opportunités " n°239 août-septembre 1998
- "Réduction du temps de travail : un saut organisationnel à maîtriser " n°226 mai 1997

Ouvrages ANACT

- *Agir sur l'organisation du temps de travail*
sous la direction de Michel PEPIN - 3ème édition, février 2000
- *Agir sur le temps de travail des cadres*
Emmanuel LEFEVRE, Christian BOURGOUIN, Anne CHATAURET
Septembre 2000
- *Piloter la mise en œuvre de la RTT - sous la direction d'Antoine MASSON*
Collection Outils et Méthodes (à paraître en octobre 2000)

Autres références

- "35 heures : Négocier les conditions du travail"
sous la direction de Tiennot GRUMBACH et Laurent PINA,
L'Atelier / Editions Ouvrières (2000)
- "Temps de travail, temps sociaux : pour une approche globale"
coordonné par Annie GAUVIN et Henri JACOT - Editions Liaisons, 1999
- "Temps et rythmes du changement : du temps de l'individu au temps
de l'organisation " - Les Cahiers du Changement n°2, 04/98
- "Réduction du temps de travail : des espoirs et des pièges"
Revue Travail et santé n°22, 12/97
- *Bulletin Européen d'études européennes sur le temps (BEST) de la
Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie
et de Travail.*
Voir notamment :
"Instruments pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer l'organisation
des temps de travail" n°7 (1994)
"La semaine de travail comprimée" n°10 (1997)
"Les systèmes de travail posté continu" n°11 (1998)
- Parmi les études consultables sur le site www.anact.fr :
"L'impact sur les conditions de travail de projets de réorganisation du temps
de travail dans un panel d'entreprises en Haute-Normandie"