Direction de l'animation de la recherche,
des études et des statistiques

DARES

# DOCUMENT D'ÉTUDES

# RTT ET ORGANISATION DU TRAVAIL : L'INCIDENCE DES LOIS AUBRY II

*Par*

*P. CHARPENTIER**
*H. HUYGHUES DESPOINTES*
*M. LALLEMENT**
*F. LEFRESNE***
*J. LOOS-BAROIN****
*N. TURPIN-HYARD**

N° 100
Mai 2005

**Les documents d'études sont des documents de travail ;
à ce titre, ils n'engagent que leurs auteurs
et ne représentent pas la position de la DARES.**

* *GRIOT-LISE (CNAM-CNRS)*
** *IRES et GRIOT-LISE (CNAM-CNRS)*
*** *BETA/LATTS-CNRS et GRIOT-LISE (CNAM-CNRS)*

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère
des affaires sociales,
du travail
et de la solidarité

# Sommaire

*Résumé* ..... *3*

*Mots clefs* ..... *3*

*Introduction : les objectifs et la méthodologie de la recherche* ..... *4*

*1. Des entreprises très différentes, toutes soumises à de fortes contraintes de marché* ..... *8*

*2. Une négociation sous contraintes* ..... *34*

*3. L'absence de projet « support » associé à la RTT* ..... *38*

*4. Flexibilités et contrôles* ..... *41*

*5. Les perceptions des salariés* ..... *47*

*Conclusion générale* ..... *59*

*Annexe 1. Les terrains de l'enquête* ..... *62*

*Annexe 2. Rappel de la méthodologie (tableaux récapitulatifs) et Grille des entretiens contextuels et processuels* ..... *63*

*Annexe 3. Les questionnaires « Première vague »* ..... *68*

*Annexe 4. « Questionnaire 2ème vague »* ..... *86*

*Annexe 5. Objectifs de l'analyse de données et variables retenues* ..... *89*

# Résumé

Cette recherche a pour objectif l'évaluation des transformations induites par la RTT sur les communautés de travail, sur les systèmes productifs et leur niveau de performance. L'analyse vise à apprécier les effets de la mise en œuvre des 35 heures sur le management des organisations et la gestion des temps. L'une des questions centrales concerne la mesure de la performance et le rôle de la variable temps dans cette mesure. La RTT conjuguée à la recherche de performance par les organisations productives conduit-elle à des formes d'intensification du travail et de « durcissement » de la variable temps ? Quels impacts peut-on relever du point de vue de la gestion organisationnelle ? Les entreprises que nous avons sollicitées dans divers secteurs d'activités ont toutes en commun d'être passées aux 35 heures sur la base de la seconde loi Aubry (janvier 2000). Quatre secteurs sont concernés : la banque, les services informatiques, la plasturgie et la métallurgie. Un trait commun aux entreprises étudiées est leur attentisme. Aucune n'avait anticipé les 35 heures et n'a pu faire état plus généralement d'un projet sur lequel elle aurait pu adosser son travail de mise en œuvre de la RTT. Une première conclusion de la recherche a trait aux modes de management de la flexibilité. Dans les entreprises enquêtées, la réduction du temps de travail a été compensée par l'invention et l'usage accru de nouvelles sources de flexibilité : usage stratégique des jours RTT, gestion des inter-contrats, temps de formation diminués voire pris sur le hors travail, flexibilités clandestines (dépassements d'horaires pour faire face à des pics d'activité). Ces modes de flexibilité résultent d'un ajustement étroit à une situation conjoncturelle dépressive. Une autre conclusion de cette investigation concerne les effets de la RTT sur les conditions de travail : un tiers des salariés estime que le passage aux 35 heures s'est traduit par une intensification de leur travail. Si, par ailleurs, dix pour cent d'entre eux seulement souhaiterait faire marche arrière, la moitié pense qu'un autre aménagement de leur temps serait une bonne chose.

# Mots clefs

Temps de travail, loi Aubry II, réduction du temps de travail, organisation du travail, gestion des entreprises, flexibilité, intensité du travail

# Introduction : les objectifs et la méthodologie de la recherche

L'objectif de l'étude est d'apprécier l'impact des transformations induites par l'ARTT sur les communautés de travail, sur les systèmes productifs et leur niveau de performance. L'analyse porte sur la nature et la qualité des ajustements organisationnels opérés dans un contexte où l'ARTT n'a pas fait l'objet d'une anticipation des entreprises. Elle vise à apprécier les effets de la mise en œuvre des 35 heures sur les modes de management des organisations et de gestion des temps, en considérant les différents compromis à l'œuvre. L'une des questions centrales concerne la mesure de la performance et le rôle de la variable temps dans cette mesure. L'ARTT conjuguée à la recherche de performance par les organisations productives conduit-elle à des formes d'intensification du travail et de « durcissement » de la variable temps ou bien induit-elle au contraire un affaiblissement de cette variable à travers la transformation tendancielle du contenu même du travail et de son organisation ?

Si les effets de la loi Aubry I ont été largement étudiés[1], les conditions d'application et l'impact de la loi Aubry II (cf. encadré 1) restent en revanche largement ignorés. Notre travail a pour ambition de combler partiellement cette lacune[2]. Les évaluations dont nous disposons aujourd'hui sur la dynamique des accords Aubry I montrent que, pour beaucoup d'entre elles et quelle que soit leur taille, les entreprises qui ont négocié la réduction du temps de travail (RTT) dans ce cadre présentent plusieurs caractéristiques communes : croissance de l'activité, volonté de créer des emplois en dehors même de la contrainte RTT, existence d'un projet de changement d'organisation et de développement. Nous faisons l'hypothèse que l'attentisme des entreprises signataires d'accords Aubry II pourrait résulter de l'absence d'un « projet associé » capable de transformer l'obligation de RTT en opportunité de changement. Nous sortirions dès lors de l'univers déjà bien balisé des dispositifs d'incitation à l'aménagement-réduction du temps de travail (ARTT) (logique de la plupart des dispositifs antérieurs à Aubry II) pour entrer dans celui des passages contraints.

La recherche d'entreprises s'est révélée longue et difficile comparée aux enquêtes réalisées sur Aubry I. Une conjoncture économique moins favorable, des enjeux sensiblement différents et des interlocuteurs visiblement moins empressés de mobiliser la législation 35 heures (et ses financements), expliquent ces difficultés accrues. Certains établissements, après nous avoir apporté un accord de principe pour cette étude, se sont finalement ravisés en invoquant des difficultés économiques et de façon extrême, un contexte de fermeture de site[3]. Pour d'autres, ce sont les sièges sociaux qui se sont montrés visiblement moins enclins que leurs établissements à nous accueillir en local[4].

Cette réserve de la part des entreprises confirme l'absence d'une stratégie construite associée à l'adoption des 35 heures. Le secteur des sociétés de services informatiques fut le plus difficile à pénétrer. La dernière structure étudiée, appartient à ce secteur particulièrement sensible au retournement conjoncturel.

Par choix, notre échantillon (cf. annexe n° 1) comporte à la fois des structures de services, services informatiques (*SI*[5]) et centres d'appel (*Plates-formes*) au nombre de trois[6], et des structures industrielles au nombre de deux (*Plastic* dans la plasturgie*, Conserve* dans la métallurgie).

Cette démarche répond aux impératifs que nous nous sommes fixés : comparer les modes de mesure de la performance et le rôle du temps dans des structures dont les modes de fonctionnement sont souvent radicalement différents (profils des personnels, organisation et modes de production). Ainsi sans prétendre à une représentativité quelconque, l'ensemble des établissements retenus offrent à l'analyse des configurations socio-organisationnelles variées face à l'adoption d'une même législation (cf. tableau de l'encadré 4).

---

[1] On se reportera notamment à : Commissariat Général du Plan (2001*), Réduction du temps de travail : les enseignements de l'observation*, Paris, La Documentation Française ; Dossiers de la DARES, et en particulier les numéros de *Travail et Emploi* , n° 82 d'avril 2000, n° 83 de juillet 2000, n° 92 d'octobre 2002 ; IRES (2003), « La réduction du temps de travail : négociations et transformations des normes », numéro spécial coordonné par F. Michon », *La Revue de l'IRES*, n° 42, 2.

[2] Ce texte est issu d'une recherche réalisée pour le compte de la DARES. Le rapport final « Pilotage du changement, gestion des temps et action collective : les incidences de la loi Aubry II sur l'organisation » (266 pages) a été remis en décembre 2003.

[3] Cas d'une entreprise à Strasbourg que nous avions contactée.

[4] Cas, dans le secteur des nouvelles technologies, d'A…, I… et S… initialement contactées.

[5] Pour les raisons déontologiques habituelles, nous utilisons une dénomination fictive pour chaque entreprise investiguée.

[6] Les trois plates-formes téléphoniques appartiennent au même groupe bancaire. Elles sont désignées sous les trois appellations respectives suivantes : PF1 correspond à un centre d'appels sortants sur un site parisien ; PF2 correspond à un centre d'appels entrants (dérivés) sur le même site parisien ; PM désigne un centre d'appels entrants (dérivés) sur un site marseillais.

**Encadré 1 . De la loi Robien aux dispositifs Aubry I et II**

**La loi dite Robien** du 11 juin 1996 a mis en place, dans le souci de favoriser l'emploi, un système d'incitation financière permettant aux entreprises réduisant d'au moins 10% la durée du travail de tout ou partie de ses salariés, de bénéficier d'un allègement des cotisations patronales de sécurité sociale de 40% la première année et de 30% les six années suivantes. (La durée d'application explique donc pourquoi nous avons pu observer, dans notre échantillon, la cohabitation du dispositif Robien et d'autres modalités d'aides publiques liées aux lois Aubry). L'allègement était majoré pour les entreprises allant jusqu'à ou au-delà de 15 % de RTT. Dans son volet offensif (le volet défensif consistant à éviter des licenciements), l'octroi de l'aide publique était conditionné à une augmentation des effectifs proportionnelle à la réduction des durées travaillées (10 ou 15 %) avec une contrainte de maintien du niveau global d'emploi pendant au moins deux ans. Pour bénéficier du dispositif, les entreprises devaient établir une convention avec l'Etat, obligatoirement précédée d'un accord entre partenaires sociaux au niveau de l'établissement concerné, de l'entreprise ou, dans certains cas, de la branche. **La première loi Aubry** du 13 juin 1998 (loi dite Aubry I) abroge le dispositif Robien et met en place un système d'incitation proche dans ses objectifs et assez semblable dans ses modalités, mais destiné à aider les entreprises à anticiper la nouvelle norme de la durée légale hebdomadaire du travail, fixée à 35 heures au 1er janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés et au 1er janvier 2002 pour les autres, norme qui sera confirmée par **la seconde loi Aubry** du 19 janvier 2000 (dite Aubry II) ou deux ans plus tard pour les entreprises de 20 salariés et moins. Plus précisément, la loi Aubry I permet aux entreprises de bénéficier de « l'aide incitative » lorsqu'elles réduisent la durée de travail avant l'échéance du 1er janvier 2000. Cette aide suppose une réduction d'au moins 10 % de la durée de travail et ouvre droit à un allègement des cotisations sociales patronales pendant cinq ans à raison de 9000 francs par an et par salarié concerné la première année (7000 francs pour les accords signés après le 30 juin 1999), cet allègement étant dégressif les années suivantes. La contrainte de maintien d'emploi pendant deux ans pour les entreprises anticipatrices est identique au dispositif Robien, mais le niveau requis de création d'emplois pour le volet offensif n'est que de 6 % pour une réduction de 10 % des durées travaillées. Dans son volet défensif, la loi exige un engagement de l'entreprise à éviter des licenciements prévus dans le cadre d'une procédure collective à raison de 6 % pour une RTT de 10 %. Les conditions d'accès aux aides (convention, négociation d'un accord…) sont les mêmes que pour le dispositif Robien. La loi Aubry II fixe la durée légale à 1600 heures annuelles, confirmant ainsi la première loi d'incitation à la réduction des durées travaillées, et introduisant pour la première fois de manière générale, une norme horaire sur l'année. L'aide incitative est supprimée et remplacée par une aide pérenne qui fusionne avec l'allègement de cotisations sociales sur les bas et moyens salaires. Ce dispositif n'est plus conditionné ni à la création ou au maintien d'emplois, ni à un mode constant de calcul du temps de travail, ce qui permet aux entreprises de décompter du temps de travail effectif certains temps de pause, des temps de formation ou des jours fériés qui y étaient auparavant intégrés. La loi Aubry II innove également dans les modalités d'accès à l'aide pérenne. Le bénéfice de cette dernière est subordonné à la négociation d'un accord majoritaire d'entreprise ou d'établissement ou à l'application d'un accord de branche étendu. Cette possibilité d'« accès direct » concerne les entreprises de moins de 50 salariés. Par ailleurs, comme dans les dispositifs Robien et Aubry I, la loi Aubry II confirme la possibilité de négocier un accord d'entreprise ou d'établissement avec un salarié mandaté par une organisation syndicale représentative et prévoit en outre l'organisation d'un referendum, celui-ci étant également requis lorsque les syndicats signataires ne sont pas majoritaires dans l'entreprise. Des dispositions spécifiques concernent les entreprises de 20 salariés au plus.

**Encadré 2 . La méthodologie de l'étude**

L'enquête combine deux approches, ***qualitative et quantitative***. Elle intègre par ailleurs une dimension ***longitudinale*** qui permet de rendre compte des processus d'ajustement interne suivant la mise en place des accords, et de restituer les inflexions éventuelles dans l'appréciation de la RTT par les salariés. Des tableaux récapitulatifs en annexe 2 précisent les éléments de méthode entreprise par entreprise.

a) Le travail s'appuie en premier lieu sur des *monographies d'établissement* prenant en compte des documents clés (texte des accords Aubry II, comptes-rendus des négociations, des assemblées du personnel, bilans sociaux, etc.) mais essentiellement fondées sur des entretiens originaux avec les différents acteurs d'entreprise concernés par l'ARTT. Deux types d'entretiens ont été réalisés (cf. annexe 2) : des *entretiens contextuels* visant à recueillir les données d'ensemble sur la stratégie, les modes de régulation, les principes présidant à la signature des accords et des *entretiens processuels* portant sur les processus de mise en œuvre et leur appréciation par les acteurs. Les entretiens contextuels ont été menés auprès du DRH, éventuellement prestataire extérieur en cas d'appui-conseil, des représentants syndicaux (un ou deux) et des cadres de direction ou managers. Les entretiens processuels ont été réalisés auprès d'un cadre responsable de la mise en œuvre de l'accord ; d'un ou deux cadres de proximité (catégorie charnière de la gestion des activités et du temps) et de quelques salariés (dans un ou deux ateliers ou établissement). L'annexe 3 présente sous une forme synthétique chacune des monographies réalisées.

Par ailleurs, un *questionnaire* portant sur les variables clés de l'analyse a été soumis à un échantillon raisonné de salariés de l'établissement (cf. annexe 3). Par exemple, dans le cas de la banque, l'échantillon a pu être constitué en prenant en compte des variables d'âge, de sexe, de contrat de travail (temps partiel ou non) et de régime de RTT (Aubry I, Aubry II ou Robien). Il n'a pas toujours été possible de procéder ainsi et l'équipe de chercheurs s'est adaptée aux contraintes internes des entreprises en termes de disponibilité et de présence des salariés. Ce questionnaire permet de recueillir un grand nombre d'informations sur le vécu des 35 heures par les salariés. Il est constitué de questions à réponses multiples et comporte également une question ouverte (finale) où les salariés sont invités à donner leur avis sur le dispositif actuel adopté par les entreprises qui les emploient et sur ses éventuelles limites.
Notre équipe a fait le choix de *privilégier le face-à-face* dans les entretiens comme dans le déroulement des questionnaires auprès des salariés. Toutefois certains questionnaires ont été transmis par courrier ou par email pour les salariés que nous ne pouvions pas rencontrer, tels que les prestataires de services ou les équipiers de week-end ou de nuit.

Les entretiens et questionnaires ont été *déroulés sur deux phases* (1ère phase : de septembre à décembre 2002 ; 2ème phase : d'août à novembre 2003) autorisant ainsi la prise en compte des changements et ajustements éventuels entre la signature/mise en place des accords et leur suivi un an après. Ces changements peuvent concerner tout autant des éléments objectifs (renégociation des accords, modification de l'organisation du travail…) que des éléments subjectifs tenant à la façon dont est ressentie par le salarié l'expérience de l'ARTT un an après son démarrage. Le questionnaire offrant la possibilité d'un codage des réponses (questionnaire fermé) constitue le support privilégié de l'approche longitudinale en objectivant les critères de comparaison entre les deux phases. Un certain nombre de questions ont ainsi été reposées exactement dans les mêmes termes aux salariés lors de la seconde phase, le questionnaire « seconde vague » ayant fait l'objet d'un recentrage sur les points apparaissant essentiels après l'analyse de la première vague (cf. annexe 4). Le relevé de l'identité des salariés a permis de ré-interroger les mêmes personnes un an après. Néanmoins, dans les établissements exposés à un certain turn-over (cas des plates-formes téléphoniques par exemple), un certain nombre de salariés nouvellement recrutés ont été soumis au questionnaire de la deuxième vague, alors que d'autres initialement interrogés avaient quitté l'établissement.

b) L'étude repose en second lieu sur une *exploitation statistique des questionnaires auprès des salariés*.
L'approche quantitative a ici une double fonction. D'une part, il s'agit de mesurer autant que faire se peut les changements intervenus dans les réponses au questionnaire-salariés (cf. *supra*). L'expertise statistique montre que certaines questions posées lors de la première phase présentent des taux de non-réponse rédhibitoires. L'ampleur relative de ces non-réponses a fait l'objet d'une analyse critique portant sur la façon même de poser certaines questions aux salariés. Le questionnaire « seconde vague » a donc tenu compte de ce problème, en intégrant des modifications de libellé s'appuyant sur l'analyse de la non-réponse, tout en simplifiant le questionnaire initial. Il a par ailleurs été soumis à 213 salariés, contre 145 lors de la première phase pour garantir la pertinence de l'analyse statistique.

D'autre part, *une analyse de données* est réalisée en vue d'éclairer deux axes de questionnement de l'enquête[7] :
- La « perception de la charge et des rythmes de travail » ;
- La « perception des principaux atouts et inconvénients de la RTT par les salariés ». Atouts et inconvénients de la RTT sont ici appréciés au regard d'un ensemble d'items : la distribution du travail, les prévisions de charges d'activité ; la gestion des absences ; les relations et la communication avec les collègues ; la vie hors travail ; les relations avec les clients et/ou les fournisseurs ; les contraintes et le stress ; l'emploi créé ; la rémunération.

[7] Pour la méthodologie statistique, on se reportera à l'encadré 6.

Ces deux axes ont été soigneusement définis par un ensemble de variables codées issues du questionnaire « seconde vague » (annexe 4). Chacun d'entre eux est relié - dans l'analyse de données – à un ensemble de variables explicatives caractérisant l'entreprise, d'une part, et les salariés, d'autre part (cf. annexe 5). L'analyse statistique permet de dire quelles sont les variables discriminantes pour chacun de ces axes de questionnement.

# 1. Des entreprises très différentes, toutes soumises à de fortes contraintes de marché

- **Présentation synthétique des entreprises enquêtées**

Notre échantillon se compose de 5 unités et concerne **la production de biens intermédiaires et la production de services à forte valeur** ajoutée destinés aux entreprises ou aux personnes. *Plastic* et *Conserve* sont des établissements respectivement chargés de la production de pièces pour l'industrie automobile et de contenants destinés à la conservation de produits agro-alimentaires. Quant à *PF1/PF2* et *PM,* ce sont trois plates-formes téléphoniques mises en place par *Banque* dans le cadre d'une rationalisation du temps de travail en agence (l'externalisation de la fonction téléphone sur des plateaux téléphoniques permet à la fois de récupérer du temps et d'élargir les créneaux horaires d'ouvertures). *SI* fournit du conseil aux entreprises et délègue son personnel qualifié en informatique.

**Encadré 3. Profils des entreprises enquêtées**

***Profils des établissements et positionnement***

| Terrain | Convention de branche | Effectifs (établissement) | Lieu |
|---|---|---|---|
| **Plastic** | Plasturgie | 50 | Strasbourg |
| **PF1** | Banque | 50 | Paris |
| **PF2** | | 55(lors de 1ère vague)/70 (2ème vague) | |
| **PM** | | 74 (lors de la 1ère vague) /92 (2ème vague) | Marseille |
| **Conserve** | Métallurgie du Finistère | 86 | Concarneau |
| **SI** | Syntec | 170(1ère vague)/152 (2ème vague) | Paris |

**Profils des personnels et organisation**

| Terrain | Effectifs | Femmes | Hommes | Age moyen | Qualifications | Organisation du travail |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Plastic** | 50 | 36% | 64% | 31 ans | BEPC, CAP, BTS | Posté (3x8) |
| **Plates-formes (PF1/ PF2/PM)** | 179 | 70% | 30% | _ | CAP à BAC +2 | 5 à 6 équipes chevauchantes |
| **Conserve** | 86 | 35% | 65% | Pic des 47-50 ans | BEPC, CAP, BTS | Posté (2x8) |
| **SI** | 170 | 25% | 75% | 32 ans | BAC à BAC+5 | A la journée (délégation) |

Les conditions d'activité et d'organisation diffèrent entre ces activités, et les services notamment sont susceptibles de faire émerger de nouveaux phénomènes que ne connaissent pas des unités productives classiques calées sur une équation temps/productivité (même si le cas *des plates-formes* renvoie par certains côtés à de telles préoccupations comptables). En matière d'organisation du travail, là aussi les situations sont différenciées. Chez *Conserve* et *Plastic,* le travail est « posté» (sur des lignes courtes où la polyvalence est relativement peu développée avant l'ARTT). Dans le cadre des *plates-formes* (*Banque*) le travail s'organise autour d'horaires chevauchants et par roulement. Nous avons

également rencontré des salariés dont l'horaire et l'organisation du travail dépendent du client auprès duquel ils exercent leur activité (cas de *SI*). La réduction et l'aménagement du temps de travail peuvent en effet différer selon le cadre d'exercice, autonomie ou non, mobilité ou non, et le rapport au temps entretenu dans les univers professionnels.

Chez *SI,* comme sur *les plates-formes*, le travail est accompli à distance des collègues et exige de ce fait, une coordination avec des intermédiaires (chez *SI*, avec l'assistante technique ou le chef de projet ; chez *Banque*, avec les télé-assistants et avec les commerciaux en agence). Le collectif de travail parait donc plus étendu que chez *Conserve* et *Plastic* (il peut l'être parfois jusqu'au personnel du client vis-à-vis duquel le travail sous-entend que se développe une véritable coopération: *SI*). Les *plates-formes téléphoniques* présentent un collectif « composite » : à dessein, *Banque* a pris soin de procéder à un panachage d'expériences en constituant des équipes composées à la fois de nouveaux embauchés et de personnes venues des services administratifs et du front office, plus expérimentés.

Notre échantillon comporte -hormis *les plates-formes* (qui sont les services téléphoniques délocalisés d'un groupe bancaire)- **des structures de petite envergure**[8] même si certaines d'entre elles sont contrôlées par un grand groupe. Ces dernières connaissent les difficultés classiques des petites et moyennes entreprises, contraintes notamment par leur position dans la filière (dépendance envers un secteur et/ou ses clients, attachement au tissu local, isolement relatif) qui laissent peu de marge de manœuvre et exposent fortement à la concurrence et aux revers économiques. *Plastic*, par exemple est sous-traitant sur le marché de l'automobile. En dépendance forte vis-à-vis de ce marché qui peut être rapidement touché par le ralentissement économique (baisse du « moral des ménages »), il subit également l'instabilité du prix des matières premières.

Contraintes de délais, de normalisation, dépendance vis-à-vis des choix techniques du client, sont des éléments qui ont depuis plusieurs années obligé ces unités à la recherche de flexibilité des installations, sans véritable stratégie alternative (*Plastic* fonctionne en continu avec des équipes additionnelles le week-end ; *Conserve* a adopté la modulation).

Toutes les unités étudiées se caractérisent également par la faiblesse du nombre d'échelons hiérarchiques, la proximité des responsables et pour certaines par une gestion « familiale » de l'établissement. Plus proches des salariés ces dirigeants ont à cœur d'entretenir le climat social dans l'entreprise (la réalisation d'un référendum vis-à-vis du dispositif 35 heures est fréquent.). Dans l'échantillon deux structures sont dirigées par un couple (chez *SI* le directeur et la DRH, et chez *Plastic* le gérant et la comptable sont mariés). Dans les unités visitées, les salariés ont tendance à développer spontanément un discours proche des préoccupations de la direction, conscients du lien direct existant entre leur engagement et la survie de l'entreprise. La plupart du temps, ils tiennent un discours conciliant qui tranche au regard des contraintes fortes qui leurs sont imposées. C'est un élément qui peut à juste titre, influencer ou nuancer la dynamique des négociations.

Les entreprises analysées sont plus ou moins anciennes et se situent sur **des marchés et des activités dont le dynamisme est variable** : croissance pour *Banque*, stabilité pour *Plastic*, maturité voire déclin pour *Conserve*. Le cas de *SI* est plus complexe en raison des caractéristiques fortement cycliques des services informatiques.

*Conserve* et *Plastic* sont deux établissements installés sur des activités industrielles « classiques » dont la clientèle est déterminée. Leur offre a atteint un développement complet, voire même se trouve en situation stagnante. Face au développement de produits répondant à des caractéristiques et à des pratiques nouvelles de consommation des ménages, tels que les surgelés, les commandes en boîtes (métalliques) de légumes sont moins fortes pour *Conserve*. *Plastic*, de son côté se trouve sur un marché captif, largement dominé par la fourniture de pièces plastiques pour l'automobile. Le poids de ces commandes est important, l'entreprise s'est d'ailleurs dotée d'équipes supplémentaires pour répondre à la demande de ses clients mais elle craint aujourd'hui la concurrence étrangère dont le coût de main-d'œuvre est moins élevé.

D'un autre côté, *SI* et *PF2/PM* constituent des unités dont le développement et le succès sont plus récents. Les *plates-formes téléphoniques* de seconde génération créées par *Banque* (*PF2 et PM)* sont d'ailleurs en pleine maturation (effectif et missions évoluent encore). Elles ont été constituées respectivement en 2001 et 2002, dans la perspective d'une dérivation progressive de la totalité (des appels) des agences bancaires en région puis au niveau national. Le public ciblé est en extension, de même que l'éventail des services offerts. Ces unités connaissent donc une prise de charge progressive et se sont constituées en appui avec la législation d'ARTT. *SI* quant à elle, a été fondée en 1986. Après une phase de développement technique de son offre, le déploiement de ses effectifs et la constitution d'une clientèle, elle n'a réussi que très récemment à trouver une position financière confortable mais elle reste encore très fragilisée par le climat d'austérité qui touche son secteur d'activité. Il s'agit donc d'unités dont l'équilibre est moins arrêté que les deux précédentes.

[8] Au sujet des effectifs, se reporter aux tableaux de l'encadré 3.

Les caractéristiques de la main d'œuvre sont également variées. D'un côté, une main-d'œuvre dont le niveau de qualification est peu élevé (*Conserve, Plastic*) avec une répartition sexuée des postes, de l'autre, une main-d'œuvre plus qualifiée dans les services (*SI, Banque*). Dans notre échantillon, les femmes sont surtout présentes dans le milieu bancaire (mais peu sur les postes de superviseur) et en atelier sur les postes les plus précaires. Chez *SI*, la main-d'œuvre est principalement jeune, masculine, et diplômée (jusqu'à bac+5). Il s'agit la plupart du temps d'une population en début de carrière tandis qu'à *Conserve*, c'est le cas inverse. Le personnel d'atelier est plus âgé, en fin de carrière (bataillon important des 47-50 ans). Les jeunes constituent une minorité : il s'agit des intérimaires dont certains se sont trouvés embauchés sur des postes de caristes et de mécaniciens, depuis la mise en place du dispositif 35 heures.

Les parcours des salariés sont variés. Nous avons des unités où les salariés passent et des unités où ils ont vocation à rester. Dans les deux entreprises de service étudiées (*Banque, SI*) le personnel est mobile. *SI* présente un turn-over important de 14 %, les salariés restent en moyenne 2,5 ans. Comme la majeure partie des SSII, elle éprouve des difficultés à retenir son personnel attiré par (les promesses) des sociétés concurrentes et la recherche de postes fixes (parfois) auprès de la clientèle. C'est un phénomène qui caractérise ce secteur d'activité dans lequel le turnover peut atteindre 40 %, dans les grosses entités. Sur les plates-formes, la mobilité est organisée par *Banque*, elle est interne. Dans son accord sur l'organisation du travail sur les plates-formes, *Banque* stipule que les salariés ne pourrons rester que dans la limite de 36 mois, voire de 4 ans maximum.

*SI* et *les plates-formes* font donc figure de « tremplin » pour des salariés en devenir, cela concerne les jeunes mais également les plus âgés (en reconversion). Chez *Banque* les jeunes continuent de se former tout en travaillant sur les plates-formes dans la perspective d'intégrer un poste de conseiller en agence. Les plus âgés passent par la plate-forme dans l'espoir de se reconvertir, d'accéder à un poste satisfaisant pour terminer « en beauté » leur carrière et obtenir une retraite de qualité.

Ce qui caractérise également ces unités de « transition » où la carrière et l'emploi se négocient aux deux extrémités de la pyramide des âges, c'est également la forme de l'engagement qui lie les salariés. Contrairement à la mobilité qui y prévaut, l'emploi se fait principalement sur CDI. La mobilité y est donc organisée et dans une certaine mesure volontaire. Ce qui n'est pas le cas à *Conserve* et à *Plastic* où une partie des personnels est intérimaire et où le turnover est très réduit, voire nul : au moment d'embaucher pour les 35 heures, hormis les départs en retraite chez *Conserve*, les effectifs n'avaient pas évolués depuis 10 ans.

Les éléments précédents caractérisent de façon structurelle les entités que nous avons investiguées. Mais ils sont aussi la photographie de ce que nous avons observé au cours du second et troisième trimestre 2002. Comme on le sait, nous sommes revenus sur nos « terrains » au moins huit mois après y avoir effectué la première vague d'entretiens et d'enquêtes. Le constat que nous pouvons faire est que **les entreprises ont inégalement vécu les aléas de la conjoncture et trois connaissent des difficultés accrues**.

*Conserve* a été touchée par une conjoncture particulièrement déprimée et surtout par un été catastrophique en raison de la canicule qui a fait chuter la production de légumes. D'habitude, l'été est une période d'intense activité, mais la sous-production a conduit à réduire considérablement la voilure. Il a même fallu opérer des transferts de personnels de l'usine analysée vers l'autre établissement du centre-ville moins frappé par les conséquences de la sécheresse. Or, les transferts sont mal vécus pour des raisons liées, entre autres, à la différence de process entre les deux unités. Le volontariat a été encouragé, puis, lorsqu'il a été insuffisant, chacun a dû à tour de rôle faire le déplacement. La perte d'un client dans le secteur de la nourriture pour animaux, qui a néanmoins fini par signer un nouveau contrat pour trois ans, n'a rien arrangé à l'affaire. Cette incertitude sur l'avenir de la firme dans des marchés plus ou moins matures voire en déclin ajoute à l'inquiétude du personnel.

Du côté de *Plastic*, le constat majeur est que les relations donneurs d'ordre/*Plastic* sont plus tendues que jamais au point de modifier la nature même de l'activité. Depuis 5 ans déjà, les donneurs d'ordre ont tendance à réinternaliser les marchés des pièces automatiques ou à les délocaliser, phénomène renforcé du fait des 35 heures. De plus en plus les sous-traitants nationaux se voient confier les travaux peu rentables de montage, activités sur mesure nécessitant beaucoup de main-d'œuvre. Le travail n'est donc plus standardisable ou automatisable. L'œil humain a dès lors toute son importance pour fabriquer ce qu'on appelle les « pièces d'aspect » pour le secteur automobile. De plus, les donneurs d'ordre ont réorganisé les chaînes de la sous-traitance qui se trouvent aujourd'hui coordonnées par un fournisseur unique qui livre des packages. *Plastic* traite avec les équipementiers. Cela se traduit par des changements de séries supplémentaires dans des délais de plus en plus drastiques (sur 100 livraisons, 90 sont à l'heure ; en cas de retard, les frais d'envoi sont à la charge de *Plastic* ce qui renchérit le coût). Les donneurs d'ordre exigent de plus en plus que les sous-traitants soient certifiés qualité. Les normes Iso 9000-2000 sont exigeantes du point de vue des matrices de compétences, de la formation, du management des compétences. Mais il est difficile de gagner l'adhésion du personnel

en amont du process, seul les contrôles aval sont passés dans les mœurs. Trois groupes de recherches ont été constitués sur ces questions de management de la qualité totale mais ils sont restés en stand by.

A *SI*, les difficultés commerciales de la société, soulignées lors de notre passage se sont creusées. La société subit l'austérité du marché des prestations, premiers postes jugulés par leur clientèle de grands comptes. D'un point de vue général, le marché peine à reprendre son souffle. Cette crispation s'est étendue peu à peu à toutes les niches d'activités sur lesquelles se positionne la société (maintenance, intégration de systèmes dans les secteurs de la banque et des télécommunications). De l'aveu de la DRH, chez certains de leurs clients, le budget informatique décidé en novembre 2002 a été revu à la baisse, voire pour quelques-uns divisé par deux depuis février et mars 2003. A cette période particulièrement critique, les clients ont supprimé l'ensemble des contrats de prestations qu'il leur était possible de supprimer. Certains projets longs ont démarré et ont finalement été supprimés au bout de quinze jours. Ces coupes franches concernent aussi bien les prestations ponctuelles que les projets stratégiques. C'est dans cette perspective qu'une grande banque française a été amenée à décider du report (sans fixer de date ultérieure) du projet d'harmoniser des normes comptables : un projet pourtant imposé par les directives européennes et qui sera réalisé par la suite dans l'urgence.

Depuis notre passage, dix huit personnes ont été licenciées (en deux temps de deux fois neuf personnes) suite à une fusion-acquisition avec le groupe SC. Ces licenciements économiques ont été gérés à partir de critères considérés comme justes par le délégué CGT (durée de présence, nombre de personnes à charge). Mais ce dernier reproche à la direction d'avoir mis tout le monde au pied du mur, ie de ne pas avoir été prévenu avant que les choses ne soient faites. Le paradoxe (classique, il est vrai) est que, pendant qu'on licenciait à *SI*, la valeur de l'action SC. augmentait de 30 %. Un contexte déprimé et deux vagues de licenciement ont contribué à créer une situation pour le moins inconfortable : le marché imprévisible rend en effet plus difficile la gestion des ressources et renforce la dépendance des SSII vis-à-vis de leur clientèle faite en grande partie de grands comptes. Cette situation a fragilisé l'entreprise et ne la met pas en rapport de force notamment lorsqu'il s'agit de réclamer un dédommagement aux clients qui suspendent ou stoppent littéralement un projet sur lequel ils se sont pourtant engagés. Certains clients en profitent également pour raffermir le ton avec les sociétés de prestations (par le biais des délais et des tarifs principalement). Pour les « gros » clients, l'année 2003 a été ainsi propice à la révision des grilles tarifaires des interventions des prestataires, forçant ainsi les sociétés petites ou moyennes telles que *SI* à revoir à la baisse (en plus du rétrécissement du marché) leurs tarifs afin de pouvoir conserver certains marchés.

Eloignant la perspective d'une éventuelle reprise pour ces structures, ce phénomène pousse en contrepartie à une concentration en direction des grosses structures en constitution[9], aisément capables quant à elles, de rétrocéder quelques pour cents sur le prix des missions. Ces structures forment une puissance suffisante pour converser avec les clients et traduisent des intérêts particuliers des grosses sociétés d'informatique qui constituent en grande partie le Syntec. Elles créent une « concurrence déloyale » selon la directrice des ressources humaines de *SI* : les travaux entamés par la chambre patronale autour du contrat de chantier et la faveur faite aux sociétés de portage salarial, permettent chacune un recours ponctuel à des compétences extérieures en reportant les risques d'emploi sur les collaborateurs eux-mêmes. C'est dans ce contexte de concentration que *SI* a récemment perdu son référencement auprès de France Télécom, pourtant client depuis 20 ans. Cette situation peut créer des tensions chez les entreprises clientes : les responsables de service qui ont appris à compter sur cette main d'œuvre extérieure (affectée parfois une année durant) refusent aujourd'hui de s'en séparer.

Sur les plates-formes enfin, quels changements ? Nous avons d'abord constaté que la montée en maturité de l'activité de téléconseiller est confirmée avec l'ouverture de trois nouvelles plates-formes (Roubaix, Bordeaux, Lyon) et l'ouverture prochaine d'un nouveau site parisien. L'interconnexion des plates-formes a été réalisée. Toutes les plates-formes fonctionnent sur la même tranche horaire (8 h – 19 h et 8 h –17 h 30 ainsi que le samedi). Lorsqu'un client appelle il est dirigé vers un serveur vocal central. Ce dernier redistribue l'appel sur l'une ou l'autre des plates-formes en assurant ainsi la régulation des appels au niveau national et l'optimisation des délais de réponse. Ce serveur est lui-même relié à un fichier clientèle qui informe en temps réel le téléconseiller du segment auquel appartient le client (haute potentialité d'épargne ou non). La centralisation du service informatique permet ainsi des économies d'échelle substantielles. Outre une régulation d'ensemble, l'interconnexion facilite le repérage et la diffusion de bonnes pratiques d'une plate-forme à l'autre.

Il se confirme par ailleurs que les plates-formes sont conçues comme des « pépinières » : moment pour souffler pour des gens sous tension dans le réseau, moment de formation pour rebondir vers d'autres métiers du réseau pour profiter des compétences acquises dans l'exercice de l'interaction telles que la vélocité, le calme. Si la durée maximale de 18

[9] Récemment, le monde de l'informatique a assisté au mariage d'Atos et de Sema Schlumberger (filiale de services du groupe pétrolier), pour devenir l'un des plus gros groupe de prestations. L'an dernier la société Transiciel avait proposé de racheter SI. A présent, Transiciel est lui-même racheté par Cap Gémini. C'est un événement qui fait partie d'une série de rapprochements que connaît le milieu de l'informatique depuis 2001, tels que le rachat d'E.Young par Cap Gémini, d'Informix par IBM, et dernière opération en cours : le rachat de SuSE par Novell [voir www.net01.fr]

mois en poste est inscrite dans les accords (la formation initiale s'échelonnant de trois semaines à 2 mois), dans les faits, la tendance est plutôt de rester au-delà (jusqu'à 31 mois). Le risque pour la direction serait que les salariés s'installent trop durablement dans ces nouveaux métiers ; ce qui explique certainement un certain freinage des recrutements de salariés issus du back office, en moyenne plus âgés et peu enclins à la mobilité, au profit de recrutement des jeunes, plus rapides à former et plus enclins à évoluer dans l'entreprise.

Au total, les évolutions contextuelles traduisent un renforcement des contraintes de marché pour nos unités dont trois d'entre elles sont à présent confrontées à de sérieuses difficultés économiques. Ce point doit être gardé à l'esprit car il conditionne pour une large part l'impact de la RTT.

- **Approches monographiques**

## Plastic

***Activité :*** fabrication de pièces techniques pour l'industrie automobile par transformation de matières plastiques par injection
***Effectif*** : 49 personnes + un recours très important à l'intérim (équipes week-end)
***Convention collective*** : Plasturgie
***Situation par rapport aux 35 heures*** : signature d'un accord d'entreprise (Aubry II) en février 2002 (signature CFDT) pour l'ensemble des salariés.
***Personnes rencontrées*** : (10 entretiens contextuels) : le gérant ; le responsable production ; le délégué syndical ; le responsable achats ; le responsable qualité ; l'adjoint au responsable qualité ; la secrétaire commerciale ; la secrétaire comptable ; le responsable méthodes et développement ; le responsable outillage.
***Documents fournis :*** l'accord de RTT du 01 février 2002 ; le rapport d'expertise (appui-conseil, avril 2001); le manuel qualité ;
***Questionnaires passés*** : à l'ensemble des salariés (sauf les intérimaires)

### *1- Données relatives à l'entreprise*

L'entreprise a été créée en 1986 par le gérant actuel. Elle produit des pièces (pièces techniques, pièces d'aspect, pièces d'emballage) destinées à diverses industries (automobile, bâtiment, agro-alimentaire). Elle sert peu l'exportation. Ses activités concernent principalement la sous-traitance (90 %) de second niveau, destinée pour une large part à l'industrie automobile (66 % son chiffre d'affaires).

La production se caractérise par un flux tendu et une forte variabilité à la fois des volumes d'activité et des types de produits demandés (l'entreprise doit produire entre 80 et 100 nouveautés par semestre). Elle alimente en continu les chaînes de montage automobile. Les délais de réaction sont courts et le blocage d'une chaîne coûte cher (chez Renault, par exemple, il est évalué à 26 000 euros la minute, c'est une crainte pour le gérant). L'entreprise connaît une croissance progressive depuis 1994 –plus marquée en 2000- due en partie au développement des ses clients. En deux ans l'entreprise a multiplié par deux son chiffre d'affaire (1998 : 13 MF (2 ME); 2000 : 27 MF (4 ME)). *Plastic* procède donc à des embauches durant cette période. Ceci explique notamment la pyramide des âges de l'entreprise : le plus important bataillon est relativement jeune (trentenaires) et a comme la majorité du personnel une ancienneté faible (2 à 6 ans). En 2001, l'entreprise a poursuivi sa politique d'embauches, en embauchant à nouveau trois intérimaires. Cependant, le marché sur lequel évolue *Plastic* est encore peu consolidé, l'entreprise subit notamment de plein fouet les difficultés (faillites) de ses principaux clients directs. Elle est également soumise de leur part à une pression importante, pour la baisse des prix alors que les prix des matières premières issues du pétrole varient considérablement en fonction d'enjeux (géopolitiques) sur lesquels *Plastic* n'a pas de prise. Ainsi, le secteur automobile préconise des gains de productivité de l'ordre de 10 % à un moment où la flambée des prix des matières premières plastiques est de l'ordre de 25 à 35 %.Comme bon nombre d'entreprises sous-traitantes, la situation de *Plastic* reste donc fortement liée à celle de ses principaux clients, en l'occurrence du secteur de l'automobile. C'est pour se défaire de cette dépendance que l'entreprise envisage actuellement de se diversifier davantage.

Dans l'atelier, le travail est principalement posté (sur presse à injection) et s'organise autour de lignes courtes. Le niveau de formation du personnel est peu élevé mais l'entreprise projette d'adopter une organisation en équipes autonomes en développant la polyvalence des opérateurs. Les métiers présents dans l'atelier sont les suivants : chef

d'équipe, régleur, agent technique de production (ATP) et opérateur de production et de tri. Les postes d'opérateurs sont largement constitués d'un personnel jeune, féminin et intérimaire.

Depuis 1997, *Plastic* est certifiée Iso 9000 et fonctionne en continue 24 h sur 24 et 7 jours sur 7 pour faire face au surcroît des commandes. En l'absence de volontaires prêts à travailler en cinq équipes, le choix a été fait d'introduire une équipe additionnelle de nuit stable et deux équipes spécifiques de week-end en recourrant à du personnel intérimaire. Les équipes de production fonctionnent en 3 x 8 en semaine selon les horaires suivants : 5h-13h ; 13h-21h ; 21h-5h. Les équipes du week-end travaillent 2 x 12 h, soit 24 h payées 39 h, selon deux horaires : 5h-17h ; 17h-5h. Le volant de main-d'œuvre intérimaire est d'autant plus important depuis le passage aux 35 heures que l'entreprise, qui a dû renoncer sous peine d'irrégularité à confier les heures supplémentaires aux titulaires, les a reportées sur l'intérim (40 % de l'effectif). Ce personnel est principalement affecté aux postes d'opérateurs(trices) de production et de tri (un coefficient inférieur leur est affecté). L'encadrement des équipes de week-end et de nuit est constitué de titulaires qui se sont portés volontaires. Dans l'esprit du gérant, les équipes du week-end sont temporaires. Il souligne néanmoins la difficulté rencontrée pour les monter, et dans l'avenir certainement pour les dissoudre dans les équipes de semaine compte tenu des avantages pécuniaires liés à cette modalité de travail atypique. Les équipes de nuits et de week-end sont stables contrairement aux équipes de semaines tournantes. Pour l'heure, ce système semble convenir aux salariés. Durant l'été l'entreprise emploie un public étudiant (universitaires, BTS de maintenance), il s'agit des enfants du personnel.

L'organigramme de l'entreprise est simple et présente peu de niveaux hiérarchiques. *Plastic* est une petite structure, le gérant en est l'interlocuteur privilégié. Il est responsable des aspects commerciaux[10] et des ressources humaines, de lui découlent les autres fonctions de l'entreprise : la production, la qualité, le secrétariat/la comptabilité et la gestion commerciale. Le responsable de production est son bras droit, il assure également les responsabilités du management des équipes et de la qualité en plus des fonctions directement liées à la fabrication (planification, ordre de lancement).

Un système informatique assure le suivi et la planification de la fabrication en temps réel. Il assiste par exemple, le responsable de production dans le calcul des moyens, des matières et du temps nécessaires à la production d'une pièce. Parce qu'elle travaille beaucoup en sous-traitance avec le secteur de l'automobile, qui lui fournit des produits à transformer, *Plastic* est soumise à des normes strictes de conformité. Aussi, en dépit de sa petite taille, l'entreprise affecte à la qualité pas moins de trois personnes et s'est dotée d'un atelier spécifique dédié à la maintenance de ses outillages. Dans chaque équipe de production, un agent technique est chargé d'effectuer des contrôles réguliers sur les pièces produites. Des essais sont également pratiqués sur les produits (à transformer) fournis par le client. En 2001 l'entreprise a obtenu la certification Iso 9000, version 2000.

## *2- Les 35 heures dans l'entreprise*

La question de la réduction du temps de travail occupe l'entreprise depuis 2000. Si l'entreprise n'a pas anticipé les 35 heures, ce n'est pas faute d'y avoir pensé (dès 1998) mais plutôt d'y avoir trouvé un avantage suffisant pour prendre le risque d'une réorganisation interne. Le personnel en 3 x 8 s'était jusque là montré réticent à un passage au 5 x 8. De plus, et en dépit des subventions proposées, c'est la crainte de répercussions sur la productivité en pleine progression et la faible perspective d'optimiser davantage les équipes qui ont fait reculer le gérant.

Entre 2000 et 2001, l'entreprise attend notamment que soit signé dans sa branche un accord d'extension puis (en vain) que lui soit fourni ce document, avec l'espoir que dans l'intervalle soient décidés des allégements de contraintes (l'espoir était que ces allègements s'appliquent à toutes les PME mais le seuil maximal de la loi s'est arrêté à moins de 20 salariés). Cependant en 2001, l'échéance approchant, *Plastic* fait appel à un cabinet de conseil pour mettre en place le dispositif. Dans le cadre d'une formule d'appui-conseil (co-financée par la Direction Départementale du Travail), l'entreprise bénéficie d'une expertise et de propositions d'aménagement. L'enjeu des 35 heures consiste alors à trouver le moyen de réduire le temps de travail sans pour autant freiner la croissance des activités, ou réduire la souplesse d'ouverture des installations (en continu). D'emblée, une formule modulant le temps de travail sur l'année n'a pas paru applicable en raison de cycles d'activités trop aléatoires. Le cabinet a dès lors proposé soit une plus grande rotation des équipes avec le fonctionnement de 5 équipes alternantes, soit une réduction sur la base de l'octroi de journées RTT. Ces deux propositions ayant fait l'objet d'un référendum au sein de l'entreprise, les salariés rejettent la constitution de 5 équipes. Ils souhaitent majoritairement conserver leur rythme de travail. Pour des raisons familiales et financières, le personnel est largement attaché au fonctionnement en 3 x 8 et week-end. Les équipes de nuits et de week-end ne souhaitaient pas réintégrer les équipes de la semaine (tournantes) et perdre le bénéfice financier lié. De leur côté, les équipes de la semaine refusaient de travailler la nuit et le week-end. Compte tenu du fait que les effectifs de l'entreprise atteignaient 50 salariés, un accord a été conclu et signé avec le délégué syndical, ceci en date du 1er février 2002.

[10] Notamment dans le cadre des réponses aux appels d'offres, il travaille fréquemment avec le responsable méthodes et développement

La réduction du temps de travail consiste, en s'appuyant sur la re-définition du temps de travail effectif (TTE), à exclure du calcul de ce temps, le temps consacré aux pauses (1/2 heure). La pause déjeuner n'est plus payée. Durant cette demi-heure les salariés ne sont plus officiellement assujettis à l'entreprise et peuvent sortir de ses murs. La réduction journalière du temps représente 30 minutes (soit 20 minutes + 2 x 5 minutes de pause) pour le personnel en journée (administratifs et techniques). Concrètement, les employés ont le choix, soit de commencer plus tôt, soit plus tard (8h ou 8h20 ; 13h ou 13h20). Pour les personnels en équipes, la réduction journalière du temps est de 40 minutes (soit 30 min + 2 x 5 min). Le personnel en horaires de jour bénéficie de 10 jours de RTT, le personnel en équipe de 12 jours. Les jours de repos RTT n'ont pas été imposés par l'entreprise, mais c'est une modalité prévue dans l'accord.

Les équipes de week-end ainsi que les personnels intérimaires ne sont pas concernés par la RTT. Ils effectuent moins de 35h par semaine. Néanmoins ils bénéficient d'une indemnité compensatrice en rapport avec leur horaire de travail. Les équipes de nuit bénéficient toujours d'une heure de pause, payée. Seul le responsable production/qualité dont l'autonomie dans l'organisation de son temps est réelle, est concerné par le forfait jours (217 jours). Le personnel bénéficie de 2 jours « alsaciens ».

## *3- Implications économiques et sociales*

Production en flux tendu, équipes de nuit, équipes de week-end : dans cette configuration, l'opération 35 heures chez *Plastic* ne pouvait apporter plus de souplesse. Les équipements tournaient déjà à plein régime, 24 heures sur 24 et durant toute la semaine. Les cycles d'activité sont considérés comme étant trop aléatoires pour pouvoir être régulés au travers d'un système de modulation annuelle. Aussi, l'aménagement le plus avantageux pour l'entreprise s'est porté sur une re-définition du temps de travail effectif, et traduit en terme de rémunération par une modération salariale pour une période de18 mois. L'entreprise bénéficie certes des subventions accordées par le ministère dans le cadre d'un accord Aubry II mais cet avantage financier est gommé par les difficultés qu'elle rencontre du fait des 35 heures pour faire face aux aléas de la production (moindre recours et renchérissement du coût des heures supplémentaires).

Si elles ne permettent pas de gains réels du point de vue de la productivité, les 35 heures s'avèrent problématiques et coûteuses pour l'entreprise. Premièrement parce qu'elles se traduisent par un renchérissement du coût des intérimaires. L'intérim est le moyen trouvé pour combler les difficultés liées au retournement de charges (ex : passer de 35 intérimaires à 10). Néanmoins, pour ce personnel qui est exclu des accords 35 heures, l'équivalent de la RTT doit être payé sans pour autant que ce surcoût puisse être facturé après coup aux clients, notamment par une hausse des prix. Deuxièmement, la prise de congés RTT est difficile à concilier avec les impératifs de réactivité. La gestion des plannings est alourdie dès lors qu'il n'est pas possible de prévoir l'augmentation des charges : *« lorsque l'accord de congé est donné et que la charge de travail augmente c'est difficile à gérer. Cela demande d'autant plus de bonne volonté de la part de chacun. »*

Mais de manière plus générale, ce sont les retombées économiques à moyen terme des 35 heures qui sont une source d'inquiétude pour les dirigeants de cette entreprise. Dans l'immédiat, la mise en application des Lois Aubry a été plutôt bénéfique aux marchés de la sous-traitance : pris de court par les 35 heures, le secteur automobile a réagi par un renforcement des stratégies d'externalisation de ses activités. Cette solution de court terme pourrait, à l'avenir, céder la place à une stratégie de délocalisation définitive de leurs activités dans des pays tiers en raison de l'attractivité du coût de la main-d'œuvre et de conditions de travail plus optimales du point de vue de la flexibilité.

L'exploitation des questionnaires des salariés permet de mettre en avant quatre éléments pour apprécier comment le passage aux 35 heures a été vécu par ces derniers. Premier constat massif : la grande majorité d'entre eux estiment que cela n'a pas changé grand chose dans leurs conditions de travail et de vie. Peu d'entre eux d'ailleurs avaient pris leurs jours RTT. Ajoutons que ce sont avant tout les salariés en contact avec l'extérieur qui signalent des difficultés à pouvoir toucher aussi aisément qu'avant les personnes avec lesquelles elles travaillent (fournisseurs, clients).

Second constat : les plus mécontents sont les opérateurs les moins qualifiés qui ont subi des pertes de salaire conséquentes du fait de la limitation des heures supplémentaireset qui ne jugent guère intéressant l'échange moindre revenu/surplus de temps qui leur est imposé. Cela est ressenti d'autant plus vivement que l'entreprise a du s'acquitter des frais occasionnés par un passage tardif aux 35 heures [11] et que, en conséquence, elle a supprimé la prime habituelle de fin d'année. Cela a été d'autant plus mal ressenti par les salariés que l'accord sur les 35 heures n'avait pas envisagé cette éventualité. Plusieurs réunions d'information ont été nécessaires pour expliquer les difficultés auxquelles l'entreprise devait désormais faire face. La limitation des heures supplémentaires représente pour certains un manque à gagner de 20 % à 30 % de leur revenu mensuel. Les heures supplémentaires étaient répandues notamment aux postes de maintenance et d'expédition/réception sur lesquels les aléas se reportent. Eviter les heures supplémentaires reste techniquement difficile sur ces postes. La transition est rude pour les salariés qui passent d'une période qui leur est favorable avec le payement majoré des heures supplémentaires (de la 36ème à la 40ème heure) à une période bien moins

[11] Elle évalue mécaniquement ce surcoût à + 11,4 % soit 142 euros sur un salaire au SMIC.

favorable en 2002 avec les restrictions énoncées et peu de changement dans leur temps de travail. Ceci prend d'autant plus d'ampleur que ces difficultés (financières) n'avaient pas été envisagées lors de la signature de l'accord. Globalement ces modifications créent des tensions. Un indicateur de cela : lors de notre dernière visite, une note de service affichée dans l'entrée de l'entreprise et signée par l'adjoint du gérant, attirait l'attention des salariés sur la dérive dans l'usage des temps de pause et appelait à plus de discipline en la matière.

Troisième constat : au delà de leurs répercussions financières négatives, les lois Aubry ont aussi porté atteinte au libre arbitre des salariés. Si quelques uns apparaissent satisfaits du temps libre gagné, d'autres préfèreraient travailler davantage et regrettent que cette possibilité leur soit désormais interdite. Quels que soient les choix effectués par les uns ou par les autres, tous regrettent d'être soumis à un tel impératif.
Quatrième constat : la RTT semble avoir mis sous tension l'ensemble des acteurs de l'entreprise : les contraintes de production se sont resserrées à un moment où la concurrence est vive, les temps de travail apparaissent plus denses et plus contrôlés. Beaucoup de salariés y voient un facteur de fragilisation pour les PME et perçoivent les dangers qui pèsent sur leur entreprise. D'autres se sentent impuissants face à cet environnement global. Ils se sentent d'autant plus démunis que la législation les « *désincite* » à s'investir davantage. Désappointés, leur motivation au travail se trouve émoussée.

### *4– Effets d'apprentissage – ajustements envisagés*

La crainte principale est que le renchérissement du coût du travail du fait des 35 h et les rigidités introduites du fait d'un moindre recours aux heures supplémentaires soient des facteurs favorables à des décisions massives de délocalisations d'activités dans des pays tiers. Cette crainte est exprimée dans différents milieux professionnels avoisinants : la fédération de la plasturgie, le Medef de Strasbourg, dans le bâtiment, le secteur électrique, l'agroalimentaire, l'emballage… L'entreprise Sony vient de prendre sa décision de délocalisation, TRW s'installe en Italie ; Hager, Schneider… externalisent vers l'Inde où le coût salarial est réduit à 1/30ème ; des confrères, relevant d'activités similaires à la Plasturgie partent en Hongrie et en Pologne, encouragés par les subventions de la Communauté … En même temps, de nouvelles technologies apparaissent sur les marchés (lancement de moules bi- ou trimatières) qui, parce qu'elles renforcent l'automation du processus de production, permettront de réaliser de notables économies de main-d'œuvre….

Voilà autant de facteurs environnementaux qui ont incité cette entreprise à s'interroger sur son propre devenir à moyen terme. *Plastic* envisage d'abord de diversifier davantage sa clientèle afin de diminuer son degré de dépendance envers le secteur automobile. Elle souhaite ainsi explorer des marchés du côté de l'alimentaire et de l'électrique. Dans le court terme, elle opère une réorientation stratégique interne de grande ampleur : fabriquer avec moins de main-d'œuvre mais faire de la qualité, être performant tout en réduisant ses coûts, tels sont les défis que le nouveau projet d'entreprise entend relever dans un contexte difficile. Les 35 heures ont démotivé le personnel, le moteur des heures supplémentaires et des salaires bonifiés ne joue plus, l'absentéisme croît, la productivité baisse, les petits accidents et les maladies (chutes, mal de dos) progressent ou, du moins, sont maintenant déclarés.

A l'appui d'un cabinet conseil, un nouvel organigramme de l'entreprise a été formaté durant l'été 2002. L'objectif est de remotiver les salariés et de les responsabiliser à l'aide d'une série de réformes :

- allègement des lignes hiérarchiques : passage d'un organigramme de type chef d'équipe/régleur/ATP/aide ATP/opérateur à une partition chef d'équipe/technicien de production,
- pouvoir de décision accru pour les salariés,
- mobilisation de tous autour des outils qualité Kaisen (la méthode des 5 S) pour réduire les rebuts, limiter les déplacements inutiles, en finir avec les stocks et encours…,
- valorisation des résultats obtenus : suivi des activités par la mise en place d'une batterie d'indicateurs qui permettront d'évaluer les coûts par opération,
- un système de reconnaissance fondé sur des rémunérations variables individuelles et d'équipes….doivent contribuer à restaurer des gains de productivité et à faire des économies de main-d'œuvre, ce qui devrait avoir pour conséquence une baisse attendue du recours à l'intérim de l'ordre de 20 %. Il est prévu néanmoins de garder un noyau dur d'intérimaires mais de leur attribuer des tâches plus « basiques » qu'auparavant.

Au moment où nous quittions l'entreprise suite à notre première vague d'entretiens, une concertation élargie à tous les personnels était en cours. Il était prévu de la formation en interne (70 h pour les anciens opérateurs, 40 h pour les ATP) afin de gérer au mieux cette réforme organisationnelle.

## *5 – Un an plus tard*

Lorsque nous revenons dans l'entreprise, un an plus tard environ, les réformes organisationnelles qui étaient sur le point d'être mises en place n'ont que très partiellement vu le jour. Au moment de la seconde vague, le directeur de l'entreprise s'était adjoint l'aide d'un consultant qui, fort de son expérience dans le secteur, l'aidait à « accélérer » les mutations envisagées. La difficulté tenait sans doute au fait que, plus encore que lors de notre précédent passage, les

contraintes économiques étaient fortes. En un an, et sans même faire entrer en ligne de compte les exigences qualité (normes Iso 9000), les relations entre *Plastic* et ses donneurs d'ordre se sont encore tendues en raison d'une réorganisation de la chaîne de sous-traitance et par des impératifs de délais de livraison de plus en plus serrés.

Le second point important apparu à l'observation un an après concerne directement la perception des 35 heures. Lors de notre premier passage, ses effets étaient encore peu ressentis par les salariés. A la deuxième évaluation, il apparaît que la RTT est bien entrée dans les pratiques (application des 20 minutes journalières) même s'il a fallu repréciser les modalités effectives de recourt aux jours de RTT (un seul lundi et vendredi par an, demande de 15 jours à l'avance…). La conséquence en est, en dépit d'un surplus de polyvalence assumé par les salariés (travailler sur deux machines au lieu d'une) la propension systématique à stopper la machine lorsqu'un salarié est en RTT. Cela est moins coûteux, finalement, que d'organiser son remplacement par un intérimaire. Mais surtout l'entreprise a constaté que le resserrement des contraintes à l'occasion de la mise en musique des 35 heures s'est traduit par une détérioration sensible à de multiples niveaux : accroissement de l'absentéisme et des accidents de travail, individualisation des comportements, renforcement des contrôles sur les temps morts (notamment à propos de la pause cigarette), bond des taux des taux de non qualité…

De là le troisième point important : celui d'un constat d'une perception d'accroissement de la charge de travail. Les cadres et encadrants de production imputent cette évolution à un ensemble de facteurs qui font système, et au sein duquel la RTT est un élément parmi d'autres : exigence de plus en plus forte de réactivité, plus grande difficulté à planifier la production, accroissement de la charge de travail (une ATP s'occupe de tout un atelier alors qu'elles étaient deux auparavant)… La démotivation liée aux pertes de salaires n'a fait qu'aggraver la situation. On comprend de ce fait pourquoi les formations proposées par la direction pour accompagner le changement organisationnel projeté n'aient pas connu le succès escompté : réalisé après le temps de travail et rémunérées comme des heures complémentaires, elle n'attire que 60 % environ des salariés. Les autres voient mal à quoi cela sert, et cela d'autant plus qu'il faut revenir se former après une journée entière de travail pour un surplus de rémunération jugé peu incitatif.

# Conserve

***Activité*** : fabrication de boîtes de conserve (boisson, alimentaire y compris alimentation animale). CA 2001 : 55 millions d'euros.
***Appartenance à un groupe*** : les deux sites de Concarneau ont été absorbés par Conserve Groupe, elle-même rachetée par un groupe d'emballage américain.
***Effectifs*** : 86 personnes sur le site concerné dont 30 femmes. En moyenne sur l'année, l'entreprise fait appel à13 intérimaires. La RTT est à l'origine de10 embauches.
***Convention collective*** : Métallurgie du Finistère
***Principales contraintes productives*** : marché mature, stagnant sauf pour l'alimentation animale en croissance. Saisonnalité de l'activité pour les clients légumiers en particulier. Fortes contraintes de gestion de la chaîne logistique : délai très court de réponse aux clients, *vs* délais très longs de réponse du principal fournisseur de matières premières.
***Situation par rapport aux 35 heures*** : signature d'un accord d'entreprise (Aubry II) en juin 2001 pour les ouvriers et employés (signature CFDT). Cadres et agents de maîtrise + techniciens sont régis par deux accords distincts au niveau du groupe.
***Personnes rencontrées*** : le DRH, un responsable de cellule, le délégué CFDT
***Documents fournis par le DRH*** : le livret d'accueil ; un document d'information sur la démarche RTT (novembre 2000) ; une fiche qui reprend les points discutés; l'accord d'entreprise sur l'ARTT des personnels ouvriers et employés (juin 2001); les accords société concernant l'ARTT de la maîtrise (janvier 2001) et celle des cadres (mars 2000) ; ainsi que les accords précédents (accord d'établissement de modulation des horaires (1999), accords sur la création d'équipes suppléantes week-end (1998)) ; un exemple de planning des équipes et de fiches auto déclaratives pour les cadres.

## *1- Données relatives à l'entreprise*

L'entreprise a été créée en 1965 (démarrage de la production en 1967) pour servir principalement les marchés locaux de la conserve (poissons et légumes). L'entreprise faisait, à l'origine, le contenant et une partie du contenu. En 1983, elle a fusionné avec une autre entreprise locale d'emballage (BMA) et l'activité a été rationalisée en 1984, l'un des deux sites se spécialisant dans les boites embouties, le second, celui qui nous concerne, dans les boîtes soudées (boîtes trois pièces avec sertissage).
Après l'absorption par Conserve Groupe puis par un groupe américain (1996), les marchés se sont régionalisés, l'emballage étant un produit qui « voyage » peu (« on transporte de l'air »). Donc, forte proximité des clients (pour les

principaux : alimentation animale : 49% du CA, légumes : 36% et champignons : 6%). Cela n'empêche pas la concurrence de venir de loin (d'Espagne).

La production est un process enchaînant sur chaque ligne les six grandes opérations : cisaillage des feuilles de métal vernies, soudage, retreint (création d'un « creux logistique »), bordage (préparation du haut et du bas de la boîte avant sertissage du fond, le couvercle étant serti par le client), moulurage (renforcement axial et radial), sertissage du fond. La production est organisée en 7 lignes regroupées en deux sous-ensembles (les « cellules »), le premier de 4 lignes pour les productions régulières, le second de trois lignes pour les productions plus saisonnières. Ces dernières concernent les légumes dont les campagnes se succèdent selon un calendrier serré et pas toujours bien programmable en raison des aléas climatiques (petits pois, haricots, flageolets). Le planning annuel de production est exprimé pour chaque client en équivalent « boîte 4/4 » sachant que différents formats peuvent être demandés au dernier moment, en général par une programmation hebdomadaire voire quotidienne. Toutes les lignes peuvent accueillir les différents formats de boîtes. Le personnel est formé à la détection des risques alimentaires (HACCP). Certification ISO 9000 : les normes produit sont étroites et concernent la taille, le poids, la résistance. Il n'y a pas d'intégration des systèmes d'information de la chaîne logistique malgré un souci de réduire les stocks au minimum. Le délai de réaction aux demandes des clients peut être la journée, plutôt le mois pour le principal fournisseur de matières premières (Arcelor), sans compter les différents intermédiaires (transporteurs, entrepositaires).

L'organisation du site est strictement fonctionnelle : du chef d'établissement dépendent les RH, la qualité, compta et contrôle de gestion, la logistique (ordonnancement et expéditions), la technique, les cellules de production et la maintenance. Les salariés des services opérationnels (75 personnes sur 86) sont, malgré un niveau moyen de qualification assez bas, en « équipes autonomes » (la moitié d'entre eux ont été formés à la conduite de ligne) et, pour la plupart, en « auto-contrôle ». Il existe néanmoins des « animateurs » de production qui sont, en fait, des « super-techniciens ». A noter que la pyramide des âges est fortement déséquilibrée (grosse pointe à 47-49 ans avant les recrutements effectués dans le cadre de la RTT), que l'absentéisme est très élevé (ce qui justifie un projet d'avenant à l'accord RTT, voir plus loin), que les difficultés de recrutement concernent aussi bien les jeunes techniciens que les jeunes motivés pour des emplois moins qualifiés en production.

Le travail de production est organisé en 2x8 ou en 3x8 selon les contraintes d'activité. Le travail de nuit pose de plus en plus de problèmes aux anciens, dont beaucoup souffrent par ailleurs de pathologies (liées en partie à l'activité ?) (d'où aussi l'absentéisme). Pour les cycles en 3x8, la rotation se fait à la semaine. Des rotations plus courtes ont été testées mais sans succès. En période de creux d'activité, le travail peut s'organiser sur 4 jours. En période haute lorsqu'il est nécessaire d'ouvrir des lignes le samedi, les horaires du vendredi peuvent être décalés (7+1heure) afin de réaliser la jonction avec l'équipe du week-end sans être obligé d'arrêter les machines. Le nombre maximum de jonctions est de 9/an et le nombre de nuits réduit à 4/semaine pour ces personnels.

## *2- Les 35 heures dans l'entreprise*

La négociation sur l'ARTT n'est pas nouvelle puisqu'il existait depuis 1998 et 1999 un accord relatif au travail du week-end et un autre prévoyant la modulation du temps de travail. Parallèlement avait été mis en place un intéressement avec un double système de critères (critères groupe : stock et profit global, critères établissement : efficacité, rebuts, sécurité).

La décision de passage aux 35 heures relève de la direction du groupe. Le délai de mise en place n'est donc pas lié à des raisons stratégiques, mais à la lenteur de la mise en place harmonisée dans les sociétés françaises du groupe. Un accord cadre a été négocié au niveau société pour les cadres d'une part (22 mars 2000 : 217 jours par an, dispositif auto-déclaratif mensuel à posteriori) et pour les agents de maîtrise et dessinateurs, d'autre part (30 janvier 2001). Chaque établissement a ensuite négocié son propre accord de RTT pour les ouvriers et employés, mais dans un cadre général plus ou moins défini par la société. Celle-ci a d'ailleurs resserré ses exigences au fur à mesure de la négociation des accords d'entreprise, ce qui fait que les derniers signés sont moins avantageux que les premiers.
Dès lors que la négociation dans le groupe a été décentralisée [pour les ouvriers et employés], certains sites ont signé tout de suite, ce qui a fait monter la pression et limité les marges de manœuvre possibles en local. Dans la mesure où la situation du groupe n'était pas au plus haut, il fallait bien trouver un arrangement[12]. Aux dires du délégué CFDT, la négociation à Concarneau était tendue, elle a donné lieu à plusieurs arrêts de travail (les contreparties à la RTT étaient lourdes pour les salariés, l'annualisation est plus contraignante que la modulation, les pauses tournantes également). Néanmoins, et pour les raisons évoquées plus haut, la négociation n'a pu se porter que sur « *des petits bouts d'avantages* ».

[12] Certains salariés ont reçu chez eux une lettre d'avertissement pour les mettre en garde des difficultés de l'établissement en cas de refus de l'accord de RTT.

Notons par ailleurs que, apparemment, tous les accords locaux respectent le cadre général mais sont accompagnés d'un avenant signé le même jour que l'accord qui permet d'assouplir quelque peu les règles communes.

A Concarneau, les deux sites ont chacun leur propre accord :

- Le second site est dans une situation délicate puisque l'accord Aubry II se substitue à un accord de Robien[13], en moins avantageux pour les salariés car ils bénéficient de moins de récupérations. Mais avec les 35 heures, la situation des deux établissements est désormais relativement proche.

-Sur le site qui nous intéresse, un des enjeux essentiels de la négociation était de gagner en flexibilité (éviter le chômage partiel en conservant des heures « sous le coude », travailler le samedi en période haute) avec un délai de prévenance plus court qu'auparavant. C'est d'ailleurs le sens de l' « annualisation » introduite dans l'accord 35 heures par rapport à l'ancien accord de modulation : celle-ci est contrainte par un calendrier indicatif avec des délais de prévenance supérieurs à la semaine tandis que l'annualisation assouplit, selon le DRH, ces deux obligations.
La négociation sur les 35 heures n'a pas toujours été simple car les salariés voulaient 23 jours de RTT. Optant pour un calcul du temps de travail effectif (TTE), la direction ne leur proposait que 9 jours de RTT. En effet, le temps de présence était de 39 heures par semaine, mais comportait une pause payée d'une demi-heure quotidienne, ce qui ramenait le TTE hebdomadaire à 37,5 heures. Ce temps a été ramené à 36,5 heures, soit une heure de RTT par semaine et un cumul de 1,5 heure donnant droit aux 9 jours de congé RTT (auxquels 1 jour a été rajouté par l'avenant concomitant à l'accord : ce jour a été déterminant dans la négociation pour faire accepter la flexibilité criante par les salariés et cela d'autant plus que les salariés n'avaient pas vraiment admis le mode de calcul des jours de RTT. Ce dixième jour aurait été également accordé dans d'autres établissements). L'accord permet par ailleurs à la direction d'imposer la moitié des jours RTT, mais cette disposition n'a pas été utilisée la première année.
Au final, l'accord n'aurait pas occasionné de gros bouleversements dans les pratiques (selon le DRH): le temps de présence reste le même : 39 heures hebdomadaires pour les opérateurs, le mode de calcul du TTE reste le même (dans l'établissement, les temps de pauses en ont toujours été exclues, tout comme dans le calcul du paiement des heures supplémentaires). Seulement pour le délégué CFDT, le calcul de la RTT uniquement sur la base du TTE (c'est-à-dire le temps de présence moins la pause d'une demi-heure quotidienne) rentre en contradiction avec la convention collective qui ouvre droit à 20 minutes de pause casse-croûte comprises comme du temps de travail effectif. Ce mode de calcul se heurte aux dispositions antérieures. Un règlement intérieur stipule que les salariés ne peuvent quitter l'entreprise au moment de la pause : dés lors qu'ils ne peuvent vaquer librement, la pause peut être rapprochée à la notion de « mise à la disposition de l'entreprise ». Mais pour le délégué CFDT c'est une position «intenable du jour où Me Aubry a dit à l'Assemblée que le temps de travail effectif était le temps passé « au pied de la machine » ».
L'ARTT est finalement l'occasion pour les salariés de découvrir qu'ils ne travaillaient pas 39 heures mais 36,5 heures.

Seuls les personnels mécaniciens-techniciens (de ligne) postés ont vu leur temps de travail réellement diminué. Ils ont obtenu 3 jours de récupération supplémentaires. Cette différence avec les autres salariés vient du fait que les mécaniciens qui occupent des postes stratégiques sur la ligne (ils pilotent et gèrent une ligne), avaient un temps de travail supérieur aux autres en raison du temps de passation des consignes. Avec la RTT, ce temps a été réduit de moitié. Désormais, ils ne consacrent plus que deux fois 3 minutes à la passation des consignes (payées), le reste ayant été converti en jours supplémentaires.

La situation des responsables de cellules est régie par l'accord cadre national au niveau du groupe. Les agents de maîtrise « encadrant » (catégorie à laquelle appartiennent les chefs de cellules) ont été transférés à la catégorie des cadres (« *on est cadres mâtinés cochon d'Inde* ») avec, selon eux, les inconvénients, c'est-à-dire moins de jours RTT que les autres agents de maîtrise (3 à 4 jours de moins) sans tous les avantages des « *vrais cadres* » (le coefficient, les bonus, mais en revanche c'est intéressant pour la retraite). Les tensions autour de cette disposition se sont traduites par un long délai de « réflexion ». Les 5 personnes concernées ont donné leur assentiment au moment où l'accord d'entreprise a été signé pour les ouvriers et employés.
A noter que les 35 heures des agents de maîtrise restés dans cette catégorie sont calculées grâce à une pause d'une demi-heure par jour décomptée du temps de travail effectif, mais qui n'existe pas dans la réalité : ces « pauses informelles » ne sont jamais prises.
Le calcul du TTE donne ainsi lieu à la recherche de marges de manœuvre de part et d'autre et consiste à réaffecter du temps dans la catégorie du formel et de l'informel. En production les temps informels (convivialité) sont chassés du TTE et volent en éclat avec le principe des pauses tournantes. Et en ce qui concerne les personnels travaillant à la journée on entreprend de faire émerger les dits «moments informels » afin de réduire leur temps de travail effectif.

Pour les personnels en équipe, l'accord prévoyait que les pauses repas se prendront par roulement (en 3 groupes) afin de maintenir les équipements en service. L'ensemble des personnels présents dans l'atelier participe au roulement des

[13] L'accord de Robien signé quatre ans auparavant était dans un premier temps défensif puis a été transformé en accord offensif. Il prévoyait 35 heures de TTE, environ 20 jours de RTT, le gel des salaires sur deux ans et aurait préservé 16 emplois.

postes (maintenance, production, contrôle, caristes). Un tiers des effectifs part en pause pendant que le reste de l'équipe maintient les lignes en production. Ce principe est rendu possible par la mise en place d'une polyvalence descendante[14], le métier le plus qualifié étant celui de mécanicien, pivot du fonctionnement de l'atelier. Selon ce principe, appliqué essentiellement pour remplacer les absences dues à la RTT, chacun peut être amené à remplacer un collègue sur un autre poste que le sien. Les caristes remplacent ainsi les opérateurs de lignes à l'alimentation des fonds (de boîtes) dans les machines de production, les mécaniciens sont amenés à faire de même. Ces derniers sont également conducteurs de ligne. Cette polyvalence de proche en proche se combine aux latitudes permises par une sensibilisation des opérateurs aux tâches de maintenance de premier niveau, et également par la formation de la moitié des opérateurs à la conduite de ligne[15] (destinée, en plus de la flexibilité qu'elle apporte, à pallier un manque de personnel). Cette polyvalence est perçue souvent positivement.
Les pauses tournantes devraient assurer une meilleure capacité de production durant la semaine et alors limiter l'ouverture des lignes le week-end aux cas strictement nécessaires.

L'accord (d'annualisation) qui prend en compte la saisonnalité de l'activité, prévoit en effet en cas de période haute et d'ouverture des lignes le samedi, la possibilité de moduler le temps de travail par allongement des postes de fin de semaine. Cette disposition n'a pas encore été prise et semble très impopulaire auprès des salariés.

Enfin, l'annualisation donne lieu à décompte individuel dans des banques d'heures. Pour un souci de lisibilité du bulletin de paie, une rubrique a été ajoutée. Elle sépare le TTE qui ouvre droit aux récupérations (151 heures et 67 centièmes soit : 35 h/semaine x 52/12 mois) et les temps de pause rémunérés (10 heures et 83 centièmes soit : 2,5 h/semaine x 52/12 mois).

## *3- Implications économiques, sociales et organisationnelles*

En théorie, les heures perdues du fait de la RTT ne génèrent pas de perte de production si on tient compte des pauses prises par roulement : l'entreprise récupèrerait 5 fois 0,5 heure par jour, soit 2,5 heures par semaines, ce qui correspond exactement à la réduction réelle du TTE de 37,5 à 35 heures. Si on y ajoute les aides, le bilan économique devrait être au pire équilibré. La RTT à coût nul était d'ailleurs un objectif clairement affiché au départ et qui s'est traduit par plus de flexibilité (l'annualisation) et de productivité (les pauses par roulement). Mais il faut tenir compte du fait que le maintien des salaires a fait monter mécaniquement le taux horaire, ce qui renchérit toutes les majorations (heures de nuit, paniers…). On notera par ailleurs que l'accord ne prévoit aucun gel des salaires collectifs ou individuels.

La RTT a été l'occasion d'accroître les effectifs, non pas pour les aides (sinon un Aubry I aurait été préférable) mais pour justifier les embauches nouvelles vis-à-vis du siège qui encadre étroitement tout recrutement, y compris pour le personnel de production. En fait, c'est sur le volant des précaires (intérimaires) que l'embauche s'est opérée (l'annualisation offre des garanties). Sur les 10 embauches réalisées, il faut compter 6 techniciens dont trois correspondent à des déprécarisations. C'est aussi un moyen de commencer à rééquilibrer la pyramide des âges. Et pour les salariés, l'arrivée de jeunes recrues après 10 années sans recrutements soulage et donne un peu d'espoir dans l'avenir de l'entreprise.

La négociation de l'accord a donné lieu à des informations et des consultations périodiques du personnel. C'est d'ailleurs dans ce cadre qu'un premier projet a été rejeté par les salariés par un vote contre à 70%. Raison du rejet : la flexibilité accrue car moins encadrée que dans l'accord de modulation. Pour faire accepter cette modalité, la direction a accordé par avenant un jour supplémentaire de RTT (le dixième évoqué plus haut). Le délégué syndical a été désigné à cette occasion. Il reste DS depuis.

A propos d'un éventuel réaménagement du dispositif, une commission de suivi était prévue mais ne s'est jamais réunie faute de temps. Mais une réunion devrait être programmée à l'initiative du DRH qui souhaite un avenant prévoyant un abattement d'une partie des jours RTT pour les salariés absents plus de 4 semaines dans l'année. Une éventuelle renégociation de l'accord ne se fera pas à l'initiative de la CFDT. Pour le délégué syndical en effet cela ne pourrait aller que dans le mauvais sens pour les salariés. Pour résumer, « *on n'a pas signé un accord, on a signé un texte contre la prise de mesures unilatérales* ».

Les thèmes évoqués ont été les suivants :

---

[14] Les pauses tournantes posaient problème au début car les gens avaient le sentiment de travailler deux fois plus avant que l'entreprise ne mette en place un système de remplacement des personnes en pause (par arrêt d'une autre ligne ou recours aux services périphériques de contrôle, maintenance…).
[15] Ces opérateurs ont un coefficient supérieur aux autres, mais pas équivalent à celui des techniciens et des conducteurs de ligne.

- *les absences pour cause de RTT qui s'ajoutent à l'ancienneté, aux 8 semaines de congés payés…* La direction envisage d'augmenter le nombre de fermetures annuelles pour consommer plus de jours. Durant la première année de fonctionnement de l'accord une partie des jours a été purgée grâce à la fermeture de Noël, mais il restait beaucoup de jours à solder au 31 mai. C'était difficile notamment pour les techniciens (il en manquait un). Cette année, un étalement plus importent des congés est envisagée. Il faudra persuader les gens de prendre leurs congés avant la fin d'année civile. L'accord permet à la direction d'imposer une partie des jours RTT, mais cette disposition n'a pas été utilisée la première année.

- *les heures supplémentaires ne sont pas fréquentes et toujours récupérées en temps*. Le personnel (vieillissant) est opposé aux heures supplémentaires, mais l'arrivée de jeunes va peut-être changer les choses.

- *Gestion administrative défaillante* en raison de l'inadéquation des systèmes d'information et plus précisément d'une informatique qui n'est pas au top.

## *4 - Les évolutions observées un an après*

Il n'y a pas eu de véritable renégociation de l'accord d'entreprise. Néanmoins, comme cela était envisagé, la commission de suivi s'est réunie et un avenant a bien été ajouté liant absentéisme et RTT. Cet avenant reste toutefois assez symbolique puisqu'il prévoit l'abattement d'un jour de RTT pour tout mois d'absence.
Les éléments de gestion de l'accord ont en revanche beaucoup évolué puisque, la première année, les JRTT étaient pris au choix des salariés alors que l'accord prévoyait que la direction pouvait en fixer 6. En 2003, cette possibilité a été utilisée : 1 jour a été imposé dans le premier semestre et 5 jours au mois d'octobre. Cette décision était anticipée par les salariés (ils savaient, lors de notre première visite, que la direction modifierait son comportement en 2003), mais elle fait « grincer les dents » d'autant plus qu'une série de périodes de congés imposés ponctue le second semestre de cette année (10 jours de fermeture à prendre sur les congés aux mois de décembre-janvier et il n'est pas exclu que l'entreprise fasse en plus du chômage partiel à la même époque). De fait, contrairement à notre première visite, nous avons rencontré peu de salariés ayant un reliquat de congés ou de JRTT cette année.

Ces éléments relatifs aux congés et JRTT s'expliquent par une conjoncture particulièrement déprimée et surtout par un été catastrophique en raison de la canicule qui a fait chuter la production de légumes. D'habitude, l'été est une période d'intense activité, mais la sous-production a conduit à réduire considérablement la voilure. Il a même fallu opérer des transferts de personnels de l'usine analysée vers l'autre établissement du centre-ville moins frappé par les conséquences de la sécheresse. Or, les transferts sont mal vécus pour des raisons liées, entre autres, à la différence de process entre les deux unités. Le volontariat a été encouragé, puis, lorsqu'il a été insuffisant, chacun a dû à tour de rôle faire le déplacement.
La conjoncture difficile a été empirée par la perte d'un client dans le secteur de la nourriture pour animaux qui a néanmoins fini par re-signer un contrat pour trois ans. Cette incertitude sur l'avenir de la firme dans des marchés plus ou moins matures, voire en déclin ajoute à l'inquiétude du personnel.

Autre conséquence indirecte de ces difficultés : la possibilité de modulation des horaires en fin de semaine prévue par l'accord (adjonction d'un poste supplémentaire dans la nuit du vendredi au samedi, voire d'un autre le samedi jusqu'à 17 heures) n'a presque pas été utilisée. Et lorsqu'elle l'a été, le nombre de volontaires a été suffisant. Elle a beaucoup fonctionné en revanche dans l'autre établissement du centre-ville, provoquant d'ailleurs un début de conflit social qui amène la DRH aujourd'hui à s'interroger sur l'opportunité de cette disposition qui ne passe pas auprès des salariés.

Les embauches prévues par l'accord ont été réalisées (rappelons qu'elles n'étaient pas directement liées aux 35 heures, même si ces dernières permettaient de les justifier au niveau du siège qui contrôle les recrutements) et les 10 jeunes techniciens sont désormais en poste. Du coup, le plan de formation des conducteurs de ligne n'a pas été poursuivi.

Enfin, dernières remarques concernant le climat social, relativement mauvais. Selon le DRH, cette situation est en partie liée à la conjoncture difficile, mais aussi au fait que « les gens se parlent moins » depuis la mise en place des 35 heures (l'organisation des pauses tournantes explique l'amputation des temps sociaux consacrés à l'échange entre collègues). Le taux d'absentéisme est toujours très élevé et, phénomène qui s'accentue, la médecine du travail déclare de plus en plus d'inaptitudes totales. Pour les salariés, dont une partie est vieillissante et se déclare fatiguée en raison des rythmes et des conditions de travail (le niveau du bruit dans l'atelier ne descend jamais en dessous de 90 décibels), l'aspiration à la cessation anticipée d'activité est toujours aussi forte. Un espoir pour certains d'entre eux (5 à 6 personnes seraient concernées en 2004) : la loi Fillon sur les retraites va permettre un départ définitif avant 60 ans pour ceux qui ont commencé à travailler avant 16 ans.
Lors de notre visite dans l'entreprise, les tensions dans le climat social étaient largement perceptibles, un mot d'ordre de la section syndicale ayant de plus incité les salariés à ne pas remplir le questionnaire de la seconde vague. Les refus sont principalement le fait des ouvriers de production, et plutôt des plus âgés d'entre eux. L'amertume sur les conditions de mise en place des 35 heures dans l'usine n'est pas retombée et même si les plus virulents reconnaissent que « c'est toujours mieux de travailler moins sans diminution de salaire », ils rappellent la course permanente à la productivité, l'écart entre leur situation et celle des entreprises ayant 23 JRTT, la faiblesse des rémunérations (il y a eu 2% d'augmentation générale et 0,5% en moyenne à titre individuel en 2003)…

# Banque : Plates-formes Téléphoniques PF1, PF2, PM

***Activité :*** trois plateaux d'appels téléphoniques (une banque par téléphone, deux plateaux de dérivations d'appels entrants destinés aux agences bancaires).
***Effectifs :*** 55 personnes se relaient sur la plate-forme de dérivation d'appels à Paris (2/3 sont des femmes), 50 personnes à la banque par téléphone et 74 personnes sur le site de Marseille.
***Spécificités :*** phase expérimentale. L'ouverture récente des services de dérivation coïncide avec l'adoption des 35 heures et ménage au sein des deux unités de dérivation d'agences (à Paris et à Marseille) la coexistence de deux statuts juridiques de l'ARTT (Robien et Aubry). Le service de dérivation d'appels est en développement auprès de la clientèle. Ceci sous-entend une phase d'apprentissage donc une période de flottement entre effectifs et besoins. L'un des objectifs de la monographie est de procéder à une comparaison des processus organisationnels entre les trois plateaux d'appel.
***Situation par rapport aux 35 heures :*** signature d'un accord d'entreprise (Aubry II) le 13 septembre 2000 (signature SNB, FO,CFTC) pour l'ensemble des salariés.
***Personnes rencontrées :*** le responsable des relations sociales, le responsable du projet plates-formes téléphoniques, le délégué CGT, 2 responsables des plates-formes, 4 superviseurs d'équipe, un formateur, un planificateur. Le questionnaire-salariés a été ajusté à la spécificité des sites et administré à environ 80 personnes, sur les deux plates-formes parisiennes et sur celle de Marseille.
***Documents fournis :*** l'accord RTT du 13 septembre 2000; l'accord d'entreprise relatif à l'organisation du travail des plates-formes téléphoniques signé le 30 octobre 2001 (signature SNB) ; un exemple de planning ; un rapport d'ALPHA Conseil pour le conseil du CCE (suivi de fonctionnement du projet) septembre 2002 ; un rapport d'expertise du cabinet d'étude ARETE pour le CHSCT (sur le projet d'ouverture d'une plate-forme à Marseille) janvier 2002; et un rapport du cabinet TECHNOLOGIA pour le CHSCT- Nord/Pas de Calais, sur l'ouverture d'une plate-forme à Roubaix, février 2002.

## *1-Données relatives à l'entreprise*

## Originalité de l'investigation...

Notre enquête porte ici sur deux sites distincts d'une banque, il s'agit en fait de 3 centres d'appels téléphoniques situés pour deux d'entre eux à Paris et pour l'autre à Marseille. Deux accords distincts organisent le travail de la première et de la seconde génération de ces plates-formes. A Paris, la première plate-forme (banque par téléphone) fonctionne avec un accord Aubry II, les deux autres plus récentes ont initié un compromis entre les régimes Aubry II et Robien.

A Paris, le site se compose de 2 plateaux d'appels :

- Une banque par téléphone ouverte en 1997 (Aubry II) a pour vocation de répondre de 7h à 22h aux clients qui souhaitent avoir un conseiller au téléphone. Cette unité réceptionne également les appels liés aux opérations commerciales ponctuelles (numéros spéciaux). (Effectif : 50)
- Un second plateau est dédié à la dérivation des appels entrants destinés aux agences bancaires. Ce pole s'est ouvert plus récemment, en décembre 2001(Aubry II et Robien). Effectif : 55

C'est ce même type de plateau d'appels –de dérivation d'agences- qui compose le site de Marseille ouvert en mai 2002 (Aubry II et Robien). Effectif : 74

*Le travail en centre d'appels présente l'intérêt de combiner de façon relativement novatrice pour le milieu de la banque des aspects de mesure du temps et de gestion de la performance. Dans le cadre d'une activité où le décompte des temps ne constituait pas un caractère particulièrement central, il nous intéresse d'observer de quelles façons ces aspects sont désormais mis en tension.*

Sur ce terrain d'étude, la question du temps et de sa mesure intervient dans plusieurs domaines tels que l'évolution de la relation-client et du métier de conseiller. La mesure du temps se révèle notamment plus marquée dans les modalités adoptées désormais pour évaluer la performance des téléconseillers. Le lien entre temps et performance est mis en évidence et explicité à travers de nouvelles normes pesant de façon plus ou moins contraignantes sur les salariés : nombre d'appels par heure de téléconseiller ; temps passé sur les comptes rendus après appel, etc… L'ensemble des séquences de travail, mais aussi de formation, de pause, etc., sont décomptés pour chaque téléconseiller soumis à un contrôle par *login* depuis leur poste informatique. Une norme de « qualité de service » fait l'objet d'un affichage digital permanent visible de tous sur la plate-forme : elle correspond à la proportion d'appels clients pris en ligne avant un délai d'une vingtaine de secondes. Au-dessous de 80 %, cette proportion définit une situation de sur-activité qui peu justifier par exemple que certains salariés en pause soient rappelés sur leur poste de travail.

Toutefois le rôle de l'aménagement et de la réduction du temps de travail dans ces modifications n'apparaît pas au premier plan : plus que d'élément-source du changement, l'ARTT joue plutôt le rôle d'appui. Se dessine alors une tension entre un *temps externe* fourni par la législation (temps de travail global) et un *temps interne* qui résulte du sens nouveau donné au temps pour les salariés de ces unités : c'est-à-dire à sa conversion dans des normes nouvelles susceptibles d'interpréter et de mesurer leurs performances. Une hypothèse peut être que l'ARTT et la diversité de ses modalités, laissée au choix du salarié (semaine de travail sur quatre ou cinq jours), constituent l'occasion d'une ré-organisation plus flexible du travail (mieux ajustée aux besoins en amplitude et aux fluctuations de l'activité *cf.* infra), et en même temps, elle participent de la légitimation auprès des salariés de nouvelles normes de temps interne, comme mesure de performance et source de management, d'organisation et de gestion. La monographie portera donc largement sur cette articulation entre temps externe et temps interne. A travers cette articulation, nous soutiendrons que se joue en fait la construction de nouvelles identités de métier ; la mesure des temps influençant des éléments aussi structurants que la relation au client, la conception de la prestation de service, la place de chacun dans le collectif de travail…L'exploitation des questionnaires individuels permet d'identifier des positionnements différents des salariés des plates-formes face à la ces identités de métier en gestation.

## Une activité commerciale nouvelle…

La création de plates-formes téléphoniques fait partie d'une stratégie plus large de réorganisation des services de la banque (approche plus offensive de la clientèle et rationalisation des moyens de traitement des demandes ; diversification des offres et des services). C'est une démarche entreprise également par la concurrence. Dans ce domaine l'ARTT et sa législation fournissent le cadre et les opportunités en terme de flexibilités horaires à partir desquels repenser et rationaliser l'activité classique fournie par les agences. Sur les plates-formes la combinaison des régimes (Aubry, Robien) permet par le glissement de semaine en semaine et par le relais en journée des équipes, l'élargissement des plages horaires d'ouverture.

Il s'agit par la création de ces entités d'accroître l'efficacité de l'accueil téléphonique des clients en décongestionnant les agences, ce qui permet à ce niveau de dégager du temps commercial (+13 %). Le grand public et les opérations courantes sont dérivés vers les plates-formes à destination soit d'un serveur vocal interactif, soit de téléconseillers. Ces remaniements s'accompagnent en effet d'une rationalisation de l'activité qui se traduit par une « scénarisation » des réponses apportées aux clients et par une classification de la clientèle elle-même. Les clients sont identifiés par segments, en fonction de l'intérêt commercial qu'ils représentent. Le serveur vocal permet d'acheminer ces appels identifiés comme prioritaire, au sommet dans la file des appels en attente.

Les personnels en agences se concentrent[16] désormais sur les opérations plus complexes nécessitant une personnalisation de la relation (montages financiers, prêts immobiliers…). Les opérations réalisées par téléphone sont non seulement limitées par le temps mais également par des contraintes juridiques qui ne prévoient pas que certains actes soient réalisés à distance.
La mise à distance du client, à laquelle s'ajoute un échange dorénavant minuté, constituent ainsi des éléments de transformation de la relation client/conseiller. La mise en relation entre le calcul des temps (d'appel) et la qualité de service n'est pas évidente et met en opposition conception quantitativiste et qualitative du travail. Ces aspects ne sont pas sans affecter, du moins modifier, les représentations de chacun sur son travail[17]. Ils suscitent notamment des comportements hétérogènes vis-à-vis des nouvelles normes qui sont proposées, selon qu'elles s'avèrent structurantes pour certains, contraignantes et en opposition avec leurs représentations du métier pour d'autres. Cette distance avec le client est parfois dés-inhibitrice parce qu'elle permet pour certains de « dépasser les préjugés qui empêchaient (en agence) de vendre certains produits à un type de clientèle ». Pour d'autres, le critère du temps moyen d'appel n'est pas un indicateur juste de la qualité de travail. Pour eux il ne faut pas « confondre vite et bien » sans quoi on se trouve en deçà du service à apporter au client.

## Les salariés des plates-formes…

Pour des raisons de gestion sociale, à l'ouverture (en décembre 2001) des plates-formes d'appels, la banque a fait appel à un personnel interne (80 % des postes créés). L'ouverture de cette plate-forme permet la reconversion de certains personnels et constitue un instrument de gestion d'une partie des sureffectifs repérés en middle et en back office[18]. Le

[16] La mesure allège d'autant plus le travail des agences en Ile de France, que le réseau est déficitaire d'une centaine de postes .
[17] Selon l'expression d'un superviseur à propos de la capacité des télé-opérateurs d'intégrer les nouvelles normes de travail « *les jeunes n'ont pas d'a priori et les plus âgés ont de l'expérience ».*
[18] La stratégie étant de favoriser la reconversion interne des agents et de les orienter vers de nouveaux métiers qui peuvent dessiner de nouveaux parcours de carrière en raison de la disparition progressive de filières prisées (opérateur de traitement-chargé d'accueil coursier).

personnel de ces plates-formes possède donc à dessein des origines variées : à Paris 40 % étaient commerciaux ou guichetiers en agence, 40% administratifs en back office et 20% sont des nouveaux embauchés. Pour les personnels issus du front office (banque commerciale) le poste de télé-opérateur constitue une continuité du métier de conseiller ou de guichetier qu'ils occupaient. En revanche, les personnels issus du middle et back office abordent une reconversion plus importante au regard des objectifs commerciaux et de la gestion des clients qui leur sont désormais réclamés.

Pour cette banque, la plate-forme de dérivation d'agences ouverte en 2001 constitue véritablement la première d'une lignée, à terme 6 plates-formes de ce type seront ouvertes.
A cet effet, le service de banque par téléphone (1997) présent sur ce même site a servi d'exemple notamment dans la constitution de parcours de formation. A cette occasion une opération de reconversion avait déjà été organisée pour former des personnels du front office au métier de télé-opérateur. Le service qu'offre la plate-forme est toutefois différent. A aucun moment sur cette banque par téléphone les clients pensent être en liaison avec leur agence. Les clients qui appellent la banque par téléphone savent qu'ils appellent un centre d'appels, ils composent un numéro spécial. C'est un service ouvert de7h à 22h du lundi au vendredi et de 9h à 19h le samedi. Dans le cas des plates-formes de dérivation, le client pense qu'il peut joindre son agence (et son conseiller).

Actuellement les effectifs présents sur les plates-formes sont surdimensionnés (+10%) par rapport aux appels. Et même en période creuse par exemple, lorsque la plate-forme reçoit peu d'appels les conseillers disposent de moments pour consulter la documentation en ligne. La clientèle n'a pas encore changé ses comportements[19] et (techniquement) l'ensemble des agences d'Ile de France n'est pas encore dérivé (1800). Aussi, d'après nos interlocuteurs la pression exercée par les clients et les superviseurs n'a pas atteint son point le plus fort (dans quelques mois).

## L'organisation des plates-formes et leur personnel...

L'organisation des plates-formes est peu complexe. Le taux d'encadrement est faible. Chaque plate-forme est dirigée par un responsable, qui travaille en étroite collaboration avec les superviseurs d'équipes, le planificateur et le formateur.

Quatre métiers sont représentés: les superviseurs, les téléconseillers spécialistes, les téléconseillers généralistes, et les télé-assistants (administratifs). Les télé-opérateurs conservent les mêmes horaires de travail, seuls les jours et les équipiers fluctuent (environs 10 personnes par équipe). Chaque équipe (module) est mixte, elle se compose de personnels expérimentés au métier du conseil (en agence), de téléconseillers confirmés (banque par téléphone) ainsi que de nouvelles recrues (bac+2). Ceci favorise la collaboration et le transfert de compétences entre ces catégories.
Ces origines diverses dessinent des attitudes variées en direction des impératifs de l'activité. Elles donnent également une moyenne d'âge (45 ans) des télé-opérateurs plus élevée que sur les plates-formes téléphoniques classiques (externes). Ce personnel est dans l'ensemble peu diplômé mais bénéficie d'une solide expérience dans le contact avec la clientèle et la connaissance des produits de cette banque.

*La formation*

La reconversion des personnels est volontaire et prévoit un parcours de formation au nouveau métier (6 semaines). Les candidats sont sélectionnés à l'aide de tests téléphoniques et d'entretiens qui visent à déterminer leurs aptitudes. La formation aux nouvelles attributions est modulée dans sa durée et dans son contenu selon le profil et l'origine du candidat (conseillers clientèle ; back office, externes). Lorsque les recrues ont une expérience de la relation client (particuliers/professionnels) - pour les conseillers notamment- la formation ne dure que 18 jours (+ 2 jours pour les futurs télé-opérateurs spécialistes). Dans l'ensemble, les personnels qui avaient une expérience commerciale ont été orientés vers le métier de téléconseillers spécialistes. Pour les autres, provenant du middle ou back office et du recrutement externe, la formation dure au minimum 38 jours et peut s'étaler jusqu'à 12 semaines. Elle se compose de modules d'apprentissage commercial (les produits et services) et technique (gestion d'appel client et maîtrise des outils). Ces personnels seront télé-opérateurs généralistes. Une formation managériale est en cours d'élaboration pour les superviseurs, pour l'heure ces derniers bénéficient du cursus dédié aux responsables d'agence (les superviseurs étaient pour certains dans leur ancienne affectation, dirigeants d'agence).

A terme, l'orientation des conseillers est validée par un test téléphonique réalisé par une société spécialisée ainsi que par un entretien individuel avec les formateurs d'un module.
Dans l'ensemble les métiers de la plate-forme attirent des personnels qui se sont mesurés aux limites/contraintes de leur métier en agence et/ou qui sont intéressés par les promesses qu'offrent ces nouveaux métiers. Un grand nombre de jeunes recrues envisagent de s'inscrire en alternance au BTS banque et à l'ITB après leur période d'essai.

Selon le directeur des affaires sociales, les plates-formes depuis leur première ouverture bénéficieraient d'un afflux de candidatures par le biais du bouche-à-oreille. Ces plates-formes doivent encore se développer, et les tâches

[19] La clientèle continue de se déplacer en agences, sans rendez-vous. Fin juillet 2002, 20% des appels à Richard Lenoir étaient raccrochés avant traitement. La reconnaissance vocale pose également des problèmes en fonction des milieux sonores (portables) et des accents de l'appelant.

s'automatiser. L'objectif affiché est d'atteindre un effectif de 1000 personnes en 2004 avec une somme de 6 à 8 plates-formes en France (Paris-Nord, Lyon, Bordeaux). Toutes les plates-formes de la banque seraient alors mises en réseau, les appels redistribués au niveau national et dispatchés aux différents plateaux. L'ensemble des ressources disponibles pourrait être utilisé évitant les files d'attente de certains endroits où les spécialistes manquent par exemple. Un nouveau dispositif de couplage Téléphonie/Informatique (CTI) permettra l'affichage automatique de la fiche client lors de la prise d'appel. Les comptes-rendus d'activité quant à eux seront pré-renseignés.

*Concrètement, le travail des téléconseillers*

Le client compose un numéro indigo pour appeler son agence, il est dérivé vers la plate-forme et accueilli par un serveur vocal interactif avec des messages pré-enregistrés. Le client peut alors effectuer les opérations courantes sur son compte, telles que la consultation du solde, des « encours », ou encore réaliser une opposition (24h/24 et 7jours/7) en fournissant ses numéros de compte et d'authentification. Par le biais de la reconnaissance vocale, il dialogue avec l'automate qui reconnaît des mots-clés. Entre 8 heures et 19 heures, il peut décider d'être mis en relation avec un téléconseiller pour traiter sa demande (60 % des appels).
Le travail des téléconseillers consiste à réceptionner les appels et à informer les clients en suivant des procédures: chaque opération renvoie à un script, le langage que doit tenir le télé-opérateur est également prévu dans la formation. Le cas échéant les conseillers doivent détecter les besoins et vendre des produits. Ils effectuent ensuite des comptes-rendus d'entretien, et sont en étroite collaboration avec les commerciaux des agences dérivées (avec lesquels ils échangent des documents par fax). Le travail s'organise sur le mode coopératif : commerciaux et téléconseillers disposent des mêmes applications et du même système d'information orienté clients. Un système d'agenda partagé a également été mis en place via le logiciel Lotus Notes. Les télé-opérateurs sont amenés à y inscrire des rendez-vous clients pour les commerciaux des agences dérivées. La collaboration entre les agences et les plates-formes est encore peu rodée : il arrive encore fréquemment que les téléconseillers sollicitent des rendez-vous pour les clients auprès des conseillers en agence mais que ces derniers ne rappellent jamais les clients. Ces derniers n'ont alors d'autres choix que de repasser par la plate-forme pour leurs réclamations.

*Le temps et ses indicateurs.*

Un système de distribution automatique (ACD, Automatic Call Distributor) gère les appels selon un ordre de priorités paramétré en fonction du potentiel client. Sont prioritaires par ordre décroissant : les non-clients (prospects), les clients haut de gamme, les moyens et haut de gamme et enfin les non-identifiés. Ce système détermine également le mode d'affectation à chaque catégorie de conseiller (généraliste-spécialiste) et la disponibilité de ces derniers.
Le temps passé au téléphone avec les clients représente la moitié du temps de travail d'un télé-opérateur. Le process est minuté. En moyenne, les appels durent 3 minutes, 1 minute 30 secondes sont nécessaires ensuite pour remplir et transmettre le compte-rendu d'activité (aux agences). Le nombre moyen d'appels est de 60 à 80 appels par jour par télé-opérateur toutefois certains réalisent jusqu'à 100 appels et plus par jour ceci est fonction du sujet des appels (opération complexe ou non) et du niveau du téléconseiller[20]. Lorsqu'un appel est terminé, l'affectation de l'appel suivant n'est pas automatique, c'est le téléconseiller qui se déclare disponible en appuyant sur une touche. Un ensemble de touches renvoie à la multiplicité des temps ici considérés : la connexion/déconnexion fourni le temps de présence. Les temps de pause, les temps d'appels, les temps d'après appels, et les temps de formation sont imputés dans ce temps de présence. Pour quitter son poste notamment pour envoyer un fax ou photocopier des documents, le conseiller actionne une autre touche notée « accord superviseur » dont le temps est également source d'observation de la part des hiérarchiques.

Le travail de chaque téléconseiller fait l'objet d'enregistrements et de suivis en temps réel (visualisés par les superviseurs et le planificateur). Ces données sont archivées, elles constituent notamment un point d'évaluation de la rémunération variable des téléconseillers. Chaque jour des statistiques à propos de l'activité collective de l'équipe et individuelle de chaque collaborateur sont sorties. Le matin suivant ces données sont passées à chacun dans le courrier, le superviseur indique les points faibles à corriger, le collaborateur qui a réalisé les meilleurs temps (rendement d'appels à l'heure) reçoit ses félicitations. Les temps moyens d'appel, les temps de pause et d'accord sup. (plus flous) sont particulièrement observés par les superviseurs, qui peuvent demander au téléconseiller de justifier l'usage fait de ces temps.
Le nombre d'appels (à potentiels commerciaux) en attente ainsi que la qualité de service fourni par la plate-forme sont des indicateurs affichés en permanence sur un panneau mural, à la vue de chacun pour régler son comportement d'appel.

Un formateur présent sur la plate-forme, évalue entre autres par le biais des indicateurs de temps le savoir-faire et le savoir-être des télé-opérateurs. Les équipes sont notées en fonction de leur capacité à remplir leurs objectifs. Les objectifs sont de deux ordres, rendement des temps et efficacité commerciale. Les objectifs commerciaux (rebonds) sont

[20] Par exemple, les conseillers en période de formation ne sont pas tenus de réaliser des rebonds commerciaux lors des appels du client. Certains appels réclament l'aide des spécialistes lorsque le conseiller ne peut répondre seul.

des objectifs individuels. A l'issue de leur période de formation les téléconseillers sont amenés à fixer eux-mêmes les objectifs commerciaux qu'ils pensent pouvoir réaliser (sachant qu'ils seront portés par l'équipe pour les surpasser).

Sur les plates-formes, le planificateur réalise le planning des équipes. Il met en relation la volumétrie des appels (nombre d'appels dérivées) et les ressources de la plate-forme, la qualité de service est fonction de ces données. Il détermine si le nombre des conseillers est suffisant en fonction de la qualité de service escomptée (80 % minimum). Il s'agit d'éviter que les clients attendent trop longtemps et finissent par raccrocher avant d'avoir eu un conseiller au bout du fil.

**Exemple d'affichage digital visible de tous sur les plates-formes**

| Données locales | | Données nationales | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| GE/SP | PA | APP | ATT | QSP | QSA | DI |
| 34/4 | 1 | 0 | 319 (rouge) | 67 | 22 | 0 |
| Généralistes/spécialistes connectés | Nombre de collaborateurs en pause | Appels en attente | Temps d'attente en secondes du client qui attend depuis le plus longtemps | Qualité de service : % d'appels pris dans un délai de moins de 15 secondes. Rafraîchi toutes les dix minutes | Indicateur de fluidité. % des appels qui ont été traités en moins de 20 secondes dans les dernières 10 minutes | Dimension. Nombre de clients auxquels on demande de rappeler. |

## *2- La négociation des 35 heures*

## Les objectifs du management…

Pour les responsables des ressources humaines de l'entreprise, la RTT ne devait pas coûter cher. Des réorganisations habiles devaient permettre des gains de productivité. « *Il fallait dégager des marges de productivité qui allaient permettre de limiter le volume des embauches en contrepartie de ce que finançaient les aides* » (responsable des affaires sociales).

En suivant cette logique, la direction a cherché à utiliser autant que faire ce peut, les possibilités qu'offraient la loi dans ce domaine en tenant compte des particularités de chaque secteur. Les unités fonctionnelles (banque corporate) sont donc sur le mode des compensations en journées, tandis que la banque commerciale de détail, c'est-à-dire l'ensemble des personnels du front office, ferment désormais la journée du samedi ou le samedi à partir de midi (au lieu du soir). Et, l'accord consenti sur les plates-formes permet une ouverture très large des installations. Notons qu'il y encore peu de temps le plateau banque par téléphone occupait plus de 100 personnes et qu'à la suite de départs (non remplacés) et de quelques transferts sur le second plateau l'effectif est tombé à 50 personnes.

## Le contexte de la négociation…

Dans le secteur de la banque, la négociation sur le temps de travail est étroitement liée aux tumultes qui ont entouré la renégociation de la convention de branche et occasionné entre autres le retard d'un accord. La RTT s'est donc faite dans un contexte difficile. Dans un premier temps la banque attendait pour négocier que soit levée l'hypothèse d'une invalidité juridique de l'accord de branche du 4 janvier 1999 (Aubry I, signature SNB). Les organisations syndicales non signataires (CGT, CFDT, FO, CFTC) attaquaient cet accord et refusaient par conséquent d'ouvrir les négociations dans les entreprises.

Les négociations débutent finalement en mars 2000 alors que l'accord de branche est officiellement déclaré invalide (mai 2000). De l'observation du responsable des relations sociales « *La banque a perdu 1an et demi à attendre de savoir s'il y aurait un accord de branche, pour finalement négocier directement dans l'entreprise sur la base d'Aubry II* ». Ce retard accumulé, il souhaite négocier rapidement – « *ce n'est pas un excellent souvenir, on avait le sentiment ici que tout le monde négociait sous la contrainte. Quand vous négociez en entreprise, il y a toujours une des deux parties qui souhaite la négociation. (...) Les enjeux étaient très lourds alors même que personne n'avait rien demandé et que personne n'était satisfait des bases qui étaient imposées* ».

La signature d'un accord sur l'organisation du travail en plate-forme téléphonique en octobre 2001 précède l'ouverte du second plateau à Paris (décembre). Il s'agit d'un accord faible signé uniquement par un syndicat minoritaire, le SNB. Comme au moment de la signature de l'accord 35 heures, la direction n'a pas vraiment d'interlocuteur. Les principaux syndicats (CGT, CFDT) ayant précédemment refusé de signer l'accord de Robien, puis l'accord 35 heures ne pouvaient signer celui-ci (qui les ratifie).

Les principaux points débattus dans ces négociations ont été ses suivants :

- *« La problématique des appels entrants n'est pas celle des appels sortants ou alternés ».* Les syndicats étaient tout d'abord opposés à ce projet de plate-forme. La CFDT souhaitait une réduction du temps de travail supplémentaire en contre partie de la pénibilité du travail en centre d'appel (travail en équipes décalées). « *La difficulté était de faire comprendre aux syndicats de salariés qu'on n'était pas dans une problématique quantitative avec des superviseurs qui manient le fouet et des horaires délirants*». Ce point constituait le point dur de la négociation, il ne fallait pas céder. Il n'y a pas eu d'aménagement des droits pour ces personnels, ils ont simplement eu l'alternative de choisir leur modalité d'ARTT (soit Aubry, soit Robien) au moment de leur reconversion.

- Le débat s'est porté également sur *les formules horaires du travail* : les syndicats souhaitaient que la direction renonce à la semaine des 4 jours à 8h52 (elles sont finalement l'option choisies par une grande part du personnel).

- Le parcours de reconversion initial de ces personnels, puis les types de métiers vers lesquels ils pourront se diriger ensuite sont décrits dans ce texte. Des engagements sont pris sur les évolutions de carrières possibles ensuite. Le temps du passage des employés en plates-formes est limité de 18 à 36 mois. Cette durée ne s'allonge qu'avec le consentement de l'employé sans toutefois excéder 4 années. (selon notre interlocuteur les personnels ne souhaitent pas partir, cette clause risque à terme de causer des difficultés). Les syndicats s'interrogent notamment sur les caractéristiques de ce nouveau métier de télé-opérateur (pour des personnels en mobilité interne notamment), « s'agit-il d'un métier à part entière ou bien simplement d'une parenthèse au cours d'une carrière ? ». On peut en effet lire comme paradoxal l'objectif : professionnalisation recherchée d'un côté (acquise nécessairement dans la durée) et usure redoutée de l'autre (évitée par la mobilité).

- Le choix des pauses : les pauses donnent lieu à concertations avec l'équipe. Deux pauses de 10 min et 2 x 15 min pour ceux qui travaillent 5 jours. 3 x10 et une pause de 15 pour les gens qui travaillent 4 jours.

- Débat sur l'enregistrement des conversations, le comptage des temps, le système de rémunération variable notamment le poids de la part de rémunération collective par rapport à la part individuelle ont fait débat. (à noter que les téléconseillers travaillant pour le compte des commerciaux en agence bénéficient d'une prime égale relative aux ventes réalisées)

L'accord prévoit sur ce point un délai nécessaire à la reconversion au métier de téléconseiller. C'est pourquoi à compter de l'entrée dans le parcours de formation, la rémunération variable perçue par le téléconseiller est garantie pour une période de 6 mois. Elle ne pourra être inférieure à celle de leur précédente affectation. La rémunération variable d'un conseiller selon la spécialité et le secteur d'affectation est comprise entre 1000 et 10000 euros/an. Pour les superviseurs, les télé-assistants et les téléconseillers, la part de rémunération variable individuelle est calculée à partir de trois critères : l'évaluation par la hiérarchie (grille normée), l'efficacité commerciale et l'efficacité téléphonique. Chaque critère est pondéré en rapport à la fonction occupée par l'intéressé.

## *3. Les 35 heures et ses modalités…*

Si on considère selon un panorama général l'organisation du temps de travail dans cette banque, les plates-formes offrent une situation intermédiaire entre deux ensembles distincts : les personnels régis par un accord de Robien (c'est-à-dire 6000 personnes soit 20% de la population totale) et les personnels soumis au régime « Aubry » (soit 24000 personnes). A ce titre sur les plates-formes de seconde génération, les 35 heures se juxtaposent au dispositif antérieur de Robien. Ce dispositif prévoit pour une partie des personnels (middle et back office) l'aménagement de la semaine de travail à 33 heures sur 4 journées de 8h15.

Le regroupement sur les plates-formes de personnels issus d'horizons variés avec des régimes plus ou moins marqués réclamait en effet un compromis sur les modalités d'aménagement à adopter. La difficulté étant de faire évoluer côte à côte des personnes régies par un accord de Robien (1432 heures, qui partent en week-end plus tôt par exemple) et d'autres régies par un régime Aubry (1600 heures), sans que cela soulève de conflits. Socialement il était difficile d'imposer le passage à 5 jours. Il fallait retenir une solution satisfaisante pour chacun, notamment pour ne pas

décourager les volontaires à la reconversion. Un mixte a été retenu. Les employés provenant de la DTSC (banque de détail) et relevant du régime de RTT à 33 heures (de Robien) se sont vu offrir la possibilité de conserver le même rythme de travail (4 x 8h15). Pour ceux qui le souhaitaient il était également possible d'adopter le travail sur 5 jours (5 x 6h59). Les salariés issus du réseau commercial (Aubry) pouvaient également passer en semaine de 4 jours (4 x 8h52) au lieu des 5 jours habituels (soit 5 x 7h48). Dans l'ensemble, ces salariés ont souhaité conserver le même rythme de travail, et 20 % d'entre eux auraient préféré rallonger leur journée de travail (d'environ une heure) afin de récupérer une journée de temps libre. Les personnels issus d'un recrutement externe (20 %) quand à eux, relèvent obligatoirement du régime de travail à 35 heures.

Les salariés ont la possibilité de modifier leur rythme de travail (de 4 ou 5 jours) moyennant un délai de prévenance de 3 mois, après les 6 mois de transition. Sur la plate-forme de Marseille les conseillers qui ont choisi de travailler du mardi au samedi ont pu choisir leur horaire parmi les trois modalités.
(7h55-16h30 ; 8h55-17h28 ; 10h30-19h, les Robien travaillent une heure de plus)

L'organisation du temps est liée aux contraintes que se donnent la banque vis-à-vis des services qu'elle souhaite développer. S'agissant de dériver les appels entrants adressés aux agences, l'ouverture des plates-formes doit donc se caler sur les horaires variés de ces agences. La plate-forme ouvre donc un peu plus tôt que les agences le matin (7h55) et fermer plus tard le soir (19h05) afin de couvrir la première et la dernière heure d'ouverture. Elle fonctionne également 6 jours par semaine afin de couvrir les agences ouvertes le samedi.

**Quatre modalités d'organisation du temps existent donc au sein des plates-formes de dérivation (de Paris et de Marseille)**

| Régime | Durée annuelle du travail | Durée hebdomadaire | Durée quotidienne | Jours de RTT | Pauses |
|---|---|---|---|---|---|
| RTT Aubry 35h sur 5 jours | 1600 h | 39 h | 7h48 | 20 jours (dont 8 choisis) | 2 x 10 min + 15 min |
| RTT Aubry 35h sur 4 jours | 1590 h | 35h30 | 8h52 | 1 jour choisi | 3 x 10 min +15 min |
| RTT Robien 33h sur 4 jours | 1432h | 33h | 8h15 | 8 jours choisis | 3 x 10 min +15 min |
| RTT Robien 33h sur 5 jours | 1432h | 34h55 | 6h59 | 20 jours (dont 8 choisis) | 2 x 10 min + 15 min |

Les pauses sont rémunérées et incluses dans le temps de travail, elles se prennent en accord avec le superviseur en fonction du nombre d'appels en attente et des personnes déjà parties en pause (d'un superviseur à l'autre la conception des pauses peut légèrement varier). Le temps prévu pour le déjeuner est de 45 min.

Afin de couvrir l'amplitude d'ouverture des agences, le travail est organisé *par relais* des équipes sur la journée (de7h55 à 19h05) et *par roulement* sur la semaine (du lundi au samedi), ceci indifféremment du régime de 33 heures ou de 35 heures. La journée du samedi (7h55 à 17h35), moins chargée en appels, est à la fois assurée par une partie des salariés qui travaillent du mardi au samedi et par le roulement des salariés dans leur ensemble qui sont amenés à travailler un samedi sur six. La planification des jours travaillés se fait pour une période de 2 mois.
A Marseille, la direction envisage l'ouverture d'un quatrième horaire (10h-18h30) pour mieux couvrir les fluctuations d'appels.

**Quelques points supplémentaires évoqués…**

- *Concernant les « Robien » arrivés sur les plates-formes*: Etant donnée la répartition des appels (en pleine journée), l'entreprise n'a pas d'intérêt à rallonger les journées (en ayant des gens présents trop tôt ou trop tard). Il serait préférable que les gens viennent travailler 5 jours (de 6h36) plutôt que 4 jours (de 8h15). Cela n'a pas été remis en question, (mais pourrait bien l'être) il n'y a pas encore suffisamment de recul (1 an).

- *L'accord Robien prendra fin, à la fin de l'année 2004*. Il faut alors trouver une solution pour sortir de Robien. Cela se présente difficilement:
- du point de vue du coût du travail qui est plus élevé sous un accord de Robien (les salariés travaillent 80% et sont payés 97%)
- du point de vue de l'organisation des services : toute l'organisation, y compris matérielle (middle et back office) de la banque de détail, est calée sur la semaine de 4 jours à 33 heures.
- socialement la sortie vers un Aubry serait difficile, les personnes sont attachées à la semaine des 4 jours qui n'est pas réalisable en Aubry à 1600 heures (des journées de 9h15 seraient trop longues. Ce type d'expériences d'aménagement du temps se sont révélées infructueuses il y a six ans). A ce niveau l'unité mixte de Paris constitue la seule avancée de ce que pourrait être l'« après Robien ».

## *4. Changements observés lors de la seconde phase.*

La montée en maturité de l'activité de téléconseiller est confirmée avec l'ouverture de trois nouvelles plates-formes (Roubaix, Bordeaux, Lyon) et l'ouverture prochaine d'un nouveau site parisien. L'interconnexion des plates-formes a été réalisée Toutes les plates-formes sont sur la même tranche horaire (8 h – 19 h et 8 h –17 h 30 ainsi que le samedi). Lorsqu'un client appelle il est dirigé vers un serveur vocal commun qui redistribue l'appel sur l'une ou l'autre des plates-formes en assurant ainsi la régulation au niveau national et l'optimisation des délais de réponse. Ce serveur est lui-même relié à un fichier clientèle qui informe en temps réel le téléconseiller du segment auquel appartient le client (client à haute potentialité d'épargne ou non). La centralisation du service informatique permet ainsi des économies d'échelle. L'interconnexion autorise en outre le repérage et la diffusion de bonnes pratiques d'une plate-forme à l'autre.

*Un contrôle accru des temps opérationnels* - L'interconnexion assure une régulation désormais centralisée des appels. L'affichage digital des indicateurs qui rythment l'activité (nombre de clients en attente ; % des appels pris en moins de 15 secondes d'attente…) s'effectue dorénavant en données nationales. L'interprétation des effets de cette interconnexion est délicate. La direction avance l'argument d'une limitation de la charge de travail sur les téléconseillers du fait d'une régulation centrale : en cas de contretemps, exercice incendie, problème technique…, il est possible de dériver les appels vers les autres plates-formes. Mais certains salariés y voient également une mise en concurrence des plates-formes qui peut à terme peser sur la charge de travail individuelle. D'autres changements vont dans le sens d'un contrôle plus rigoureux des temps : dans le login l'item « autres activités » qui servait le plus souvent de soupape aux téléconseillers (utilisé normalement pour la formation, les Rendez-vous avec le superviseur, les visites médicales…) doit dorénavant faire l'objet de justifications précises auprès de la direction. Néanmoins, compte tenu d'une croissance régulière des recrutements, proportionnée à la montée en charge de l'activité, les effets d'intensification du travail apparaissent, jusqu'à présent, peu sensibles sur les plates-formes.

*Une planification rigoureuse de la charge de travail*. Le planificateur est un personnage central sur les plates-formes où le travail s'organise autour d'horaires chevauchants et par roulement. il met en relation la volumétrie des appels et les ressources de la plate-forme pour déterminer le planning des équipes…Si la régulation d'ensemble nous a semblé aller de soi lors de la première vague d'entretiens, des tensions entre salariés et planificateur ont été clairement identifiées lors de la seconde vague (le planificateur ayant lui-même changé entre les deux phases). Ces tensions portent sur *les marges de choix des JRTT pour les salariés*. Elles concernent également *la possibilité pour le salarié - affirmée initialement par l'entreprise - de passer d'un régime sur 5 jours à un régime sur 4 jours*. Dans les faits, la direction freine ce passage qui est assorti de conditions en termes de performances du salarié (au moins 80 à 90 appels traités par jour) et d'un engagement de ce dernier à travailler le samedi. La crainte est en fait celle d'une perte de productivité lorsque le travail est effectué sur 4 jours (la durée du travail journalière étant plus longue). Enfin, dernier objet de tension : les salariés ne comprennent que l'*on ne puisse pas glisser sur le vendredi*. La direction avance la nécessité de dégager une journée balisée pour les réunions d'équipe et la formation, le besoin de marges de manœuvre pour éventuellement procéder à des échanges (donner le vendredi en congé en échange d'une présence exceptionnelle un autre jour en cas de « coup de bourre ») et la crainte que les salariés en glissant sur le vendredi « zappent » le samedi. Au total, la planification de la charge de travail tend à restreindre les marges de manœuvre des salariés.

# SI (Système Informatique)

***Activité :*** prestations informatiques auprès de grands comptes, CA : 13,3 ME (87,3 MF) en 2001 (année de sa fusion avec *S'and'C*)
***Effectifs :*** 170 personnes (75% d'hommes, 25% de femmes), la moyenne d'âge est de 32ans
***Convention :*** Cabinets et bureaux d'études (SYNTEC)
***Situation par rapport aux 35 heures :*** signature d'un accord d'entreprise de type Aubry II en octobre 2000 (signature mandataire CGC) pour l'ensemble des salariés + avenant relatif à la définition des cadres dirigeants non soumis aux modalités du précédent accord (novembre 2002, signature mandataire CGT).
***Personnes rencontrées*** (2 entretiens contextuels) : la DRH, le représentant syndical de la CGT (mandaté et secrétaire du CE)
***Documents fournis :*** l'accord RTT, l'avenant, la gazette du groupe
***Questionnaires passés :*** à 28 salariés

## *1- Données relatives à l'entreprise*

L'entreprise a été fondée en 1981 par le directeur actuel et son associé (qui l'a quittée en 1996). *SI* est une société de services et d'ingénierie informatique (SSII) « classique », ses activités concernent principalement la délégation de personnels qualifiés dans le domaine du conseil et de l'assistance technique auprès de sa clientèle. La structure a pour clients des grands comptes répartis principalement au sein des secteurs de la Banque (45% du CA) et des Télécommunications (35% du CA). Elle est du reste cotée en bourse depuis 2000.

Cette entreprise se donne pour mission « *d'accompagner ses clients dans la mise en œuvre des nouvelles technologies au sein de leur système d'information* ». Il s'agit par exemples d'accompagner sur un projet le maître d'ouvrage, de maintenir et de faire évoluer des systèmes existants, de sécuriser des systèmes d'information ou encore d'apporter une solution clé en main.

Située sur le marché de la prestation auprès de grands comptes, la société subit inévitablement l'instabilité de ce marché et connaît les difficultés propres aux petites et moyennes entreprises. Ces activités, fort coûteuses, que lui sous-traitent les grandes entreprises sont en effet parmi les premières à subir les restrictions budgétaires lorsque la conjoncture se renverse. Le poids plus important pris par de plus importantes SSII, liées de plus près aux constructeurs et aux éditeurs de logiciels notamment, et l'inscription des offres (de prestations) sur le marché européen, large et compétitif, sont également des éléments qui pèsent davantage en période de crise.

En 1991 à l'aide d'une première fusion avec une structure de taille équivalente, *SI* double le nombre de ses salariés (70 personnes) et en dépit de moments de crise maintient un développement continu de son effectif. Le départ de l'associé en 1996 remet toutefois en question la structure à ce moment-là fragilisée. En 1995, face à des difficultés d'équilibre financier, la direction négocie avec le CE la mise en place d'un contrat d'intéressement pour ses collaborateurs. L'intéressement remplace le 13$^{ème}$ mois, et permet une économie sur les charges liées, tout en garantissant pour les salariés un revenu équivalent (un salaire brut). L'entreprise développe ses activités. De 1998 à 2000, elle profite des faveurs du marché, se conforte autour de ses pôles d'activités et réalise des embauches. La société atteint alors un effectif de 160 personnes. Les embauches sont ensuite freinées à partir de 2001, et la reprise des activités se faisant attendre, complètement stoppées depuis lors. Certains clients ont révisé leur position à propos des prestations. Selon la DRH, l'entreprise subit aujourd'hui plus encore qu'en 2001 le retournement de la conjoncture, certains projets entamés sont à présent terminés.

En 2001, l'entreprise a procédé à un échange d'actions avec *S'and'C*, une société de services de taille équivalente, cotée en bourse. Cette dernière société est également implantée dans le domaine de la banque mais sur le pôle du conseil et de l'intégration en gestion de relation client multi canal (CRM) c'est-à-dire, des prestations qui ont pour principe de relier l'expertise marketing et les solutions informatiques (marketing direct, contact center, web, wap etc.)

Dans ce type d'activités il est courant de distinguer les missions courtes des missions de plus longue durée, porteuses d'une plus value importante en termes technique et fonctionnel. Dans le second cas (missions longues) il s'agit de projets qui se déroulent sur plusieurs mois, voir plusieurs années et suscitent des liens plus étroits entre la structure cliente et la société de services. Il n'est pas rare que les projets soient l'occasion d'un partenariat entre deux sociétés de services qui ont répondu à la demande du client, c'est un moyen pour elles de compléter leurs ressources propres. Les projets mobilisent en effet une grande variété de compétences techniques (systèmes, bases de données, réseaux) et fonctionnelles tout au long de leur déroulement (technico-commerciaux, chefs de projets, architectes, administrateurs…). Dans cette structure, les missions sont le plus souvent des missions longues dont la durée moyenne est de 18 mois. Pendant cette durée les collaborateurs se trouvent quotidiennement dans les locaux des clients.

Le principe de la délégation de main d'œuvre donne relativement peu l'occasion au personnel de se côtoyer[21] dans son ensemble. Pour pallier à l'inconvénient de la distance les prestataires disposent d'outils de communication et de formations. L'entreprise essaie de créer des rencontres : des réunions de départements (business units), et de veille technologique où les éditeurs viennent y présenter leurs produits se tiennent régulièrement dans ses locaux ; les liens sont entretenus également par le biais des activités ludiques qu'organise le CE et par la diffusion de la gazette trimestrielle du groupe. Ce document rappelle les enjeux et présente les avancées commerciales (associations, contrats, certifications obtenus) et fait le point sur l'actualité professionnelle et les séminaires internes.

Le personnel est fortement diplômé, la majorité de l'effectif dispose d'une formation Bac+4 Bac+5. Ces salariés sont détenteurs de diplômes d'ingénieur et équivalents, et viennent des grandes écoles ou des universités. Les métiers présents dans l'entreprise sont les suivants : les responsables techniques, les technico-commerciaux et les chefs de projet ont pour mission la négociation et le pilotage des projets (les ressources techniques et les hommes); les ingénieurs d'études, de développement et d'administration des outils et des systèmes d'exploitation quant à eux, réalisent les prestations sur le terrain. La moyenne d'âge est plutôt jeune (32 ans) c'est également le cas pour l'autre structure du groupe –*S'and'C*-(30,7ans).

La société organise ses activités en référence aux business units (les secteurs d'activité de ses clients) au nombre de cinq : les télécommunications ; la banque/l'assurance ; l'ingénierie financière ; l'industrie et les transports ; les média et les services. Un sixième secteur l'« Enterprise Application Integration » (EAI) est transversal aux autres et concerne l'offre, pour les activités web, d'architecture et d'intégration logicielle. Il s'agit entre autres, à l'aide des produits qu'édite leur partenaire webMethods d'automatiser les processus commerciaux au sein de l'entreprise et avec les partenaires commerciaux sur l'Internet. De telles intégrations permettent par exemple de rendre plus performant un processus de prise de commandes en ligne en prenant également en compte des contraintes spécifiques (haut débit).

En 2000, l'entreprise a obtenu la certification ISO 9001 (édition 1994). Elle a normalisé l'ensemble des étapes nécessaires à la réalisation de projet.
L'ensemble de la structure présente un organigramme plane : le directeur, la DRH (son épouse) et le personnel administratif, les responsables techniques (partagés en BU) puis les ingénieurs.

L'entreprise investit chaque année 9% de sa masse salariale dans la formation de son personnel. Les débutants sont embauchés sur les métiers du développement et de la conception d'applications ou bien sur ceux de la de la maintenance applicative. Ils peuvent ensuite se spécialiser et rejoindre leurs aînés, en devenant expert dans un domaine, administrateur technique, ou encore en devenant chef de projet (management d'équipe, conduite de projet). La spécialisation prend donc pour eux deux formes différentes : ils optent soit pour une spécialisation au sein d'une fonction métier (ex : ingénieur pour salle de marché), soit pour une spécialisation au sein d'une niche technique (ex : administrateur systèmes et réseaux).

Les contacts entretenus avec d'autres sociétés de services concernent un petit nombre de structures, et sont motivés par la recherche informelle de part et d'autres des ressources manquantes pour répondre aux besoins mis en évidence dans le cadre de projets. Malgré le ralentissement manifeste du marché de la prestation, ces sociétés continuent en effet de manquer cruellement de certaines compétences.

## *2- La négociation des 35 heures*

Dans un premier temps, l'idée de réduire le temps de travail n'est pas bien accueillie par la direction de l'entreprise. Le changement de législation coïncide en effet pour l'entreprise avec la fin d'une période difficile.1998 constituait en fait la première année où l'entreprise parvenait véritablement « *à sortir la tête de l'eau depuis 1991* ». Aussi, appliquer les 35 heures à ce moment précis paraissait irréaliste. L'idée d'engager des modifications de fond (de la gestion et de l'organisation du travail) dans une structure encore trop fragile risquait de compromettre les progrès obtenus. Il est vrai que réduire le temps dans ce type de structure où précisément la qualité du chiffre d'affaire est directement fonction de « la facturation du temps » et donc de la disponibilité des prestataires, implique d'une façon ou d'une autre de revoir les modes de fonctionnement internes. La structure oppose donc dans un premier temps une résistance farouche aux 35 heures. D'ailleurs, l'actualité de la négociation de branche et de ses rebondissements rattrape ces préoccupations et permet à la structure de repousser l'échéance.

En automne 2000, l'entreprise commence la négociation avec l'ensemble du comité d'entreprise (il n'y avait pas alors d'interlocuteur mandaté). En cours de négociation deux syndicats –la CGC et la CGT- sont apparus. Un accord est finalement trouvé avec la CGC. L'accord est l'occasion d'un référendum, il est accepté par 60% des votants selon la

[21] Pour le représentant CGT c'est une caractéristique qui devrait mieux être prise en compte dans le temps de délégation concédé aux représentants syndicaux.

DRH. Le représentant de la CGT, quand à lui, nous explique que seule 25% de la population sondée a répondu, pour 51% oui et pour 49% non (un prestataire nous l'a confirmé). Le représentant de la CGC aurait quitté la société quelques mois après l'accord. La négociation ne donnera naissance à aucune section syndicale: le représentant CGT, seul à se mobiliser (contre l'accord), ne souhaitait pas non plus se voire *marginalisé* dans son milieu de travail.

Ce dernier fait état des trois points d'opposition qu'il a formulé à l'encontre du protocole d'accord:
- Tout d'abord la possibilité effective d'une baisse de l'horaire journalier d'après lui, n'est pas possible dans le contexte actuel tant que la SSII ne s'en donne pas les moyens, le rapport de force est à l'avantage du client (voir plus loin). Ceci conduit selon lui à une situation où les heures réalisées chez le client ne sont pas réellement comptabilisées, et n'ouvrent donc pas droit à des jours de RTT, ni pris, ni payés. A l'occasion de la négociation, il réclamait notamment que les heures supplémentaires réalisées au dessus de l'horaire admis soient inscrites au compte de l'épargne temps mais cela n'a pas abouti. Le système n'arrangeait personne, il revenait à réduire le nombre des jours de RTT de 8 à 2 jours.
- Comme la centrale, il s'est opposé aux dispositions de l'accord de branche qui prévoyaient que le temps de formation puisse être pris sur les repos compensateurs : il estime que « *ce n'est pas au prestataire de prendre sur ses repos pour se former* ». La formation est en effet un investissement que la SSII, fonctionnellement, ne peut contourner. C'est précisément elle qui *« lui permet de réaliser des plans de carrières pour ses salariés et sa prospective sur l'avenir ».*
- De la même façon, il était en désaccord avec la possibilité de voir se substituer journées d'inter-contrats et jours de RTT. Il l'explique ainsi : « *on nous demande déjà beaucoup lorsqu'on est chez le client, le fidéliser, avoir avec lui de bons rapports commerciaux, si on nous demande à présent de faire de la prospection ce n'est plus le rôle des prestataires. C'est l'affaire des commerciaux et cela fait partie de la stratégie commerciale de l'entreprise*».

Le protocole finalement signé (en 2000) s'inspire fortement de l'accord de branche, la responsable du personnel avait d'ailleurs assisté aux conférences que donnait le Syntec après signature. Dans le cadre de la négociation d'entreprise, la direction s'est livrée à une démonstration simple aboutissant à la détermination d'un nombre de jours compensateurs (à ne pas dépasser) : la marge totale réalisée par l'entreprise durant cette (bonne) année représentait précisément 8 jours du travail de chacun des collaborateurs. A moins d'accorder des jours supplémentaires, qui correspondaient à des jours non facturés, dépasser ce nombre de jours de RTT, « *revenait (pour SI) à se mettre délibérément, et soi-même, dans le rouge* » et cela quand bien même les faveurs de cette année. Les allégements de charges sociales n'y pouvaient rien changer. La direction a exposé en ces termes à ses collaborateurs ses craintes quant à l'application de la loi dans ses murs. Ne cachant pas sa réserve vis-à-vis du nombre des repos compensateurs (8 au maximum) et elle en a appelait « *au bon sens de chacun ».*

## *3- Les 35 heures dans l'entreprise*

L'accord signé en octobre 2001 concerne l'ensemble des salariés de la structure, personnel administratif compris. Cependant un avenant a été signé récemment (novembre 2002), à la demande du mandataire CGT, concernant la désignation d'un personnel cadre autonome. Cinq à dix personnes sont concernées et se voient appliqué un forfait jour (219). Il s'agit des responsables de BU (Business units) qui sont à la fois commerciaux et responsables de leur secteur d'activité. En raison de leurs horaires, le forfait jour s'avère plus cohérent pour eux. Les temps partiels quant à eux voient leur temps de présence diminué en proportion de la RTT et leur rémunération maintenue.

Les 35 heures dans l'entreprise consistent pour l'ensemble du personnel, à l'adoption d'un horaire de travail hebdomadaire de 36h 50 minutes et à l'attribution de 8 jours de repos compensateurs.
L'horaire de 36h 50 minutes se décompose comme suit : tout au long de la semaine les collaborateurs effectuent 4 journées de 7h22 minutes de travail + une journée de 6h50 minutes. En obtenant l'aval du responsable hiérarchique, cette dernière journée se traduit soit par une arrivée plus tard le lundi matin, soit par un départ plus tôt le vendredi, soit par une journée plus courte le mercredi.

Les jours compensateurs sont déterminés pour moitié par la direction. A ce titre les jours de « fermeture » imposés (par le client) sur le site d'exécution (où travaille le collaborateur) sont imputés en priorité aux jours de RTT-employeur. Il en est de même pour les jours d'inter-contrats : à raison d'une journée de RTT contre deux journées d'inter-contrats, à condition que le salarié ne soit pas présent dans l'entreprise. Néanmoins, cette dernière solution est peu utilisée. Les journées d'inter-contrats, les collaborateurs sont affectés à l'assistance téléphonique de la clientèle.

En terme logistique, les 35 heures se sont traduites par la mise en place de compteurs et par la transformation du système de relevé mensuel qui existait auparavant (il est à présent basé sur le temps de travail effectif) ce qui a eu pour effet de créer un alourdissement du système de suivi et des paies. Chaque salarié doit donc remplir chaque mois un document déclaratif mentionnant la répartition de son temps pendant la période considérée et les éléments ayant pu l'affecter (congés, RTT, suractivité…). Avec ce système, les salariés parviennent autant que faire ce peut, à gérer et à comptabiliser leur temps, y compris lorsqu'ils sont en clientèle. De fait, ils sont souvent contraints de s'adapter aux horaires observés par le personnel du client. Dans cette situation, réduire l'horaire de travail journalier est impossible selon le représentant de la CGT. A la Poste par exemple, les prestataires effectueront 39 heures, à l'instar du reste du personnel. C'est d'ailleurs l'horaire de travail qui sera reporté sur la fiche-prestation remplie par le client (bon

d'intervention). Le délégué insiste donc sur le fait qu'il serait souhaitable qu'une « fiche de mission » qui existe donc en théorie, circule réellement (notamment avec l'aide des commerciaux). Il s'agirait d'une fiche sur laquelle serait systématiquement notifiée l'amplitude horaire de l'intervention. Les prestataires pourraient alors avoir une vision plus juste de leur intervention vis-à-vis de l'horaire admis. Ce qui n'est, pour l'heure, pas encore le cas.

Persiste donc l'écart entre l'horaire négocié et l'horaire effectivement applicable en clientèle, compte tenu également de l'urgence ou des caractéristiques de la mission[22]. Les positions sont difficiles à tenir. La responsable du personnel regrette à cet égard que bien que la législation (35h) soit à présent largement appliquée, le système ne permette toujours pas à l'entreprise de faire reconnaître les heures supplémentaires réelles effectuées par les cadres et du coup ne permettent pas de mieux les comptabiliser. En fait un seul client a pris ce fait réellement en compte en acceptant (momentanément) de payer des heures supplémentaires sur les prestations effectuées en dehors de l'horaire adopté par la société pourvoyeuse. Néanmoins, l'effort ne fût pas consenti très longtemps. Ce rapport de force est difficile à tenir, face à une clientèle dont l'habitude de jouer sur le prix des prestations pour abaisser ses dépenses, reste une pratique bien encrée. Dans l'ensemble les clients n'ont pas l'intention de payer les heures supplémentaires des prestataires[23].

Les modalités des 35 heures sont donc source de tension entre la structure étudiée et ses clients. Le temps prend une place nouvelle pour l'entreprise où, encore récemment, un décompte scrupuleux du temps de travail n'aurait eu aucun sens. La société de services en position de prestataire n'a pas les moyens d'imposer ce nouvel horaire ou sa re-facturation pour le client. Elle est ainsi confrontée à la difficulté de reporter les frais supplémentaires occasionnés par cette nouvelle comptabilité journalière du temps de ses collaborateurs. Les journées de RTT se traduisent directement pour elle comme un manque à gagner puisqu'il s'agit d'autant de journées qui ne pourront être facturées et seront « perdues » pour le chiffre d'affaire.

Du côté des salariés, les 35 heures posent également problème. Evoluant principalement au sein du secteur de la banque où les salariés bénéficient d'un nombre plus important de jours de RTT, les 35 heures sont pour eux source de frustration. Le nombre de jours accordés au titre de repos compensateurs paraît insuffisant au regard des horaires effectués en clientèle. Le retournement de la conjoncture vient en plus de cela ajouter à ce sentiment, les prestataires passant d'une situation (dans leur métier) plutôt positive où leur rémunération était meilleure que celle de leurs confrères embauchés en poste fixe dans les banques par exemple, à une situation moins enviable. Leur rémunération est bloquée depuis 2000, dès lors ils subissent sur l'évolution de leur salaire, la pression exercée par les clients qui réclament chaque année des rabais plus importants. A présent leurs homologues disposent de plus de temps et sont dorénavant mieux payés.

## *4. A l'épreuve du temps : SI un an après*

Un après notre premier passage, *SI* n'a guère plus relevé la tête hors de l'eau. Les grands compte dont elle est dépend ont resserré leurs budgets et le marché reste très timide. Certains clients ont d'ailleurs profité de l'année écoulée durcir les conditions de la collaboration avec les sociétés de prestations (par le biais des délais et des tarifs principalement). Pour les « gros » clients, a été ainsi propice à la révision des grilles tarifaires des interventions des prestataires, forçant ainsi les sociétés petites ou moyennes telles que *SI* à revoir à la baisse leurs tarifs afin de pouvoir conserver certains marchés. Conséquence : dans l'intervalle qui sépare nos deux visites, l'entreprise s'est séparé de dix-huit ingénieurs pour des raisons liées à la conjoncture. Pour certains d'entre eux, en effet, les inter-contrats avaient atteint des sommets (presque 6 mois) jamais connus auparavant. Le fait que *SI* ait été engagé dans un processus de fusion-acquisition avec une autre SSII n'a rien arrangé à l'affaire puisque, en dépit de la promesse de respecter les identités de chacun des organisations concernées, le souci d'économies d'échelle a pesé pareillement en faveur d'une réduction du nombre d'ingénieurs. *SI* a perdu par ailleurs son référencement auprès de France Télécom, pourtant client depuis 20 ans.

Inutile de préciser, dans ces conditions, que les 35 heures s'inscrivent dans une atmosphère marquée par la tension et le souci de rationaliser : usages des jours RTT pour combler au mieux les inter-contrats (les RTT employeurs sont programmés avant tout en fonction des disponibilités des clients sur les projets et du souci pour certains, de ne pas dépasser 15 jours de prestation par mois), moindre accent sur la politique formation, laisser-aller – selon le délégué CGT – dans le décompte des temps travaillé… S'il a fait l'objet d'une réunion d'évaluation, le temps de travail semble avoir surtout cristallisé l'agacement du représentant du personnel en raison de la non application des fiches de mission (qui doivent en théorie recenser le temps ouvré en clientèle).

De fait, un an après notre premier passage, nous constatons que les 35 heures ne concernent que le personnel administratif qui se trouve au siège. Les autres, ie les ingénieurs et les techniciens en prestation dans les locaux des

[22] Par exemple, certaines interventions nécessitent que soit arrêté l'ensemble des machines, le prestataire doit donc dans ce cas attendre le départ de l'ensemble du personnel administratif pour lancer ses applications.
[23] Et le client de déclarer : « l'horaire c'était le mien un point c'est tout ».

clients, ne peuvent l'appliquer, sauf à reporter – ceux qu'ils ne font jamais – l'effet RTT aux détriment du temps passé en clientèle. Comme auparavant, les prestations sont toujours facturées en journées ou demi-journées. Surtout, les heures ouvrées au-delà des sept heures quotidiennes n'ouvrent droit à aucune rémunération spécifique. Tout au plus donnent-elles lieu à des arrangements informels entre le client et le prestataire : possibilité par exemple de venir plus tard le lendemain matin lorsque la journée s'est étendue la veille (parfois jusqu'à 22 heures). En bref, pour des raisons multiples (difficultés économiques de l'entreprise, conditions de travail spécifiques en clientèle, statut cadre de la population…), les 35 heures ne sont qu'une chimère et ne se traduisent, au mieux, que par 4 jours de RTT par an.

**Encadré 4. Tableau synthétique des caractéristiques des entreprises**

| | Conserve | Plastic | SI | Banque |
|---|---|---|---|---|
| Etat des relations professionnelles : | | | | |
| 1. Il existe une présence syndicale au niveau du site | X | | | X |
| 2. Une personne a été mandatée | | X | X | |
| Conditions de négociation de l'accord : | | | | |
| 1. Imposées par le groupe | X | | | X |
| 2. Négociées localement sans conflit | | X | | |
| 3. Négociées localement avec conflit | | | X | |
| Degré d'anticipation de la RTT : | | | | |
| 1. La négociation RTT a été contrainte | X | | X | |
| 2. La négociation RTT a servi d'opportunité à des réorganisations | | X | | X |
| Positionnement de marché : | | | | |
| 1. L'unité dispose d'une marge d'autonomie stratégique | | | | X |
| 2. L'unité n'a quasiment pas de marge sur le marché | X | X | X | |
| - L'unité est dans une zone | | | | |
| 1. urbaine | | | X | X |
| 2. rurale | X | X | | |
| Statut organisationnel de l'unité | | | | |
| 1. L 'unité appartient à un groupe | X | | X | X |
| 2. PME | | X | | |

# 2. Une négociation sous contraintes

Pour *Plastic,* rappelons tout d'abord que le processus d'extension des capacités de production (passage de 3x8 aux 5x8) qui aurait pu accompagner la réduction du temps de travail ne semblait pas rencontrer l'assentiment des salariés. Par ailleurs, les subventions associées au passage à 35 heures ne semblaient pas de nature à compenser un éventuel impact organisationnel (qui s'est finalement révélé peu important) mais elles n'étaient pas plus à même, aux yeux de la direction, d'équilibrer les effets du choc 35 heures sur une productivité en croissance. C'est donc une stratégie d'attente qui s' impose. *Plastic* ne se lance pas dans le bain des 35 heures en 2000 ni en 2001. Elle attend que l'accord de branche dont elle relève soit étendu[24], puis, en vain, qu'on lui fasse parvenir les termes de ce dernier. En jouant cette carte, *Plastic* espère que les contraintes du passage aux 35 heures seront allégées, notamment au bénéfice des PME comme elle.

La direction de *Plastic* se résout finalement à mettre en place les 35 heures. Dans le cadre d'une formule d'appui-conseil que co-finance la Direction départementale du travail, elle recourt aux services d'un cabinet conseil. La pression économique du moment est telle que l'entreprise doit opter pour une formule qui permette à la fois de réduire le temps de travail sans handicaper la croissance des activités, sans amputer la productivité et sans tarir ses sources de flexibilité productive dont on sait l'importance pour une PME sous-traitante. Les cycles d'activité étant trop aléatoires, la formule de la modulation annuelle est écartée. Le cabinet fait alors deux propositions : soit favoriser une plus grande rotation des équipes sur la base d'un système de cinq équipes alternantes, soit mettre en place des journées RTT. Le référendum organisé dans l'entreprise tranche en faveur des journées RTT. Les salariés ne souhaitent pas bousculer leur rythme de travail et ils marquent largement leur préférence au bénéfice du modèle existant (3x8 et équipe de week-end). Du côté des équipes de nuit et du week-end, la peur de voir disparaître les surplus financiers liés à l'exercice d'un travail qui s'exerce hors des cadres temporels habituels fait pencher la balance dans le même sens que celle des autres salariés. Ces derniers ne souhaitent pas travailler en équipe de semaine tournante. C'est sur cette base que, le 1er février 2002, un accord est conclu et ratifié avec un délégué syndical mandaté. Une RTT journalière de 30 minutes est accordée aux personnels administratifs et de 40 minutes pour le personnel de production. Les premiers bénéficient en outre de 10 jours RTT additionnels par an et les seconds de 12 jours. L'intervention du délégué syndical mandaté a surtout servi à assurer la légalité du processus puisque, dans les discussions, son rôle a été pour le moins effacé. De fait, la mise en place des 35 heures a été avant tout l'effet de l'action volontariste de la direction de *Plastic*.

Chez *Conserve*, la culture de la négociation sur le temps de travail n'est pas vierge puisque, déjà en 1998 et 1999, deux accords ont été conclus. Le premier sur le travail du week-end, le second sur la modulation du temps de travail (avec, en contrepartie, des récupérations en temps majoré et des possibilités de formation). Si l'entrée en négociation sur les 35 heures est le produit d'une initiative de la direction, la lenteur de l'opération ne s'explique pas par un quelconque attentisme. Ici le facteur explicatif est d'ordre organisationnel, l'accord du site étant, pour partie, le produit d'une déclinaison d'un accord cadre initié par le groupe. Après un accord en mars 2000 (217 jours pour les cadres avec mise en place d'un dispositif auto-déclaratif) en un autre en janvier 2001 (à destination des agents de maîtrise et des dessinateurs), chaque établissement a négocié pour lui-même sur la base d'un cadrage issu de la société mère. Les accords locaux respectent donc à la fois un ensemble de consignes fixées par le siège mais, grâce à un système d'avenants, les établissements se sont octroyés en fait quelques marges de liberté.

A *Conserve*, l'accord Aubry II (il concerne les ouvriers et les employés) a été conclu en juin 2001 avec signature de la CFDT par un délégué syndical désigné à cette occasion (et resté en fonction depuis). Cet accord a été précédé d'informations et de consultations auprès du personnel. L'enjeu de la négociation qui s'instaure dans ce cadre est typiquement d'ordre économique : il s'agit de profiter du passage aux 35 heures pour accroître les degrés de flexibilité grâce à un nouveau système de modulation qui non seulement évite le recours au chômage partiel mais desserre plus encore les contraintes de délais de prévenance en vigueur dans l'ancienne formule adoptée par l'entreprise. Qu'obtiennent les salariés en contrepartie ? Ceux-ci souhaitent bénéficier de 23 jours de RTT. Mais les calculs de la direction qui, s'appuyant sur les possibilités de la loi Aubry I de nouveau décompte du temps de travail en intégrant notamment les temps de pause, n'aboutissent qu'à 9 jours possibles. Sur cette base, le projet d'accord est refusé à 70 % par les salariés qui ne peuvent se résoudre à une flexibilité encore plus radicale qu'auparavant. La direction offre alors un jour de RTT en plus. Au total donc, le surplus de flexibilité (annualisation avec décompte individuel des heures travaillées) a pour contrepartie 10 jours de RTT, dont la moitié – conformément à la loi Aubry II – peut être prise à la discrétion des salariés. L'accord intègre d'autres aspects : prise des pauses repas par roulement, clarification des modes de rémunération (dont celles des pauses).

A *SI*, les conditions de la négociation sont assez similaires à celles observées à *Plastic* et à *Conserve*. Comme *Plastic*, nous avons affaire à une petite structure productive peu au fait des tractations de branche. De fait, la direction n'a pas compris pourquoi les représentants patronaux s'étaient engagés si précocement dans la négociation à ce niveau et s'est

[24] Permettant alors de passer à 35 heures par accès direct et évitant la négociation d'un accord d'entreprise.

montrée réticente à suivre ces derniers. Une conjoncture économique peu favorable et une forte concurrence sur ses marchés expliquent que *SI* n'ait pas devancé l'appel des 35 heures. Les arguments pour ne pas se précipiter dans la négociation sont multiples : l'entreprise facture ses prestations en clientèle au temps passé en intervention (passer à 35 heures est donc fort coûteux), la structure organisationnelle est encore fragile et risque de l'être encore plus avec une réforme de type ARTT, les marges économiques sont réduites, l'accord de branche fait l'objet de litiges juridiques…

En 2000, l'entreprise entame, malgré tout, les négociations. Elle le fait d'abord avec le comité d'entreprise en des termes assez proches de celui de la branche à laquelle elle appartient. En cours de négociation, deux interlocuteurs apparaissent : l'un mandaté par la CGC, l'autre – en réaction – agit au nom de la CGT (il s'agit du secrétaire du CE). Les fondements de l'accord sont le produit d'un calcul économique : l'entreprise estime que, dans une période où les inter-contrats deviennent plus fréquents et plus longs, son taux d'utilisation des « capacités de production » a chuté, ce qui lui laisse juste l'opportunité de dégager l'équivalent de huit jours de RTT pour ne pas être en perte. Le reste de la RTT est donc négocié en durée journalière. Les termes de l'accord sont soumis à référendum. Selon la DRH, les salariés l'approuvent à 60 %. Selon la CGT, 51 % des 25 % des salariés ayant voté auraient acquiescé. L'accord est définitivement entériné en octobre 2001 et il concerne l'ensemble des salariés, y compris les administratifs. Un avenant est signé en novembre 2002, suite à la demande du délégué CGT, afin de clarifier la situation des cadres et de désigner explicitement les cadres réputés autonomes.

Bien qu'isolé, le représentant de la CGT a mis le doigt, au cours des négociations, sur trois points importants déjà soulevés lors des débats conduits au niveau de la branche : limite d'un décompte du temps de travail sous forme de forfaits jours pour des ingénieurs qui ne comptent pas leurs heures, refus que le temps de formation soit pris sur des jours de RTT (la direction se rangera à cet avis) et refus enfin de voir se substituer des jours de RTT et des jours d'inter-contrats. Sur ce dernier point, le compromis qui sera trouvé est le suivant : en période d'inter-contrats, un jour de RTT employeur équivaut à deux jours de repos.

Sur les plates-formes téléphoniques, la négociation et la mise en musique d'un accord Aubry II s'opèrent également sous contraintes. Elles sont d'abord de nature organisationnelle puisqu'il s'agit de produire un accord temps de travail sur les plates-formes (*PF1, PF2, PM1*) pour une population issue d'horizons variés et surtout au sein de laquelle se côtoient des salariés qui bénéficient des avantages d'un accord Robien et d'autres qui seront soumis à un accord Aubry a priori moins avantageux. Les contraintes sont également économiques. Dans l'esprit des responsables RH de l'entreprise, en tous cas, il importe de minimiser les coûts associés à cette opération. En contrepartie des embauches, les « 35 heures » doivent non seulement rapporter des aides financières mais aussi dégager des marges de productivité. Comme dans le cas de *Plastic*, la banque qui gère les trois plates-formes a été non seulement victime d'un contexte économique difficile mais elle n'a pu ignorer non plus les péripéties de la branche conventionnelle dont elle dépend. La négociation de branche dans ce secteur a en effet été marquée par de multiples rebondissements, dont la remise en cause de l'accord de branche du 4 janvier 1999 (Aubry I) par les syndicats non signataires (CGT, CFDT, FO, CFTC) qui, avant que le litige ne soit juridiquement réglé, ne souhaitaient pas entamer les négociations dans les entreprises. C'est donc assez tardivement (en mars 2000) que *Banque* entre en négociation avec le sentiment, du côté de la direction, que beaucoup de temps a déjà été perdu et qu'il ne convient pas, par voie de conséquence, d'accumuler encore davantage de retard. Le handicap est redoublé par le fait que, au sein de la banque, les principales organisations syndicales (CGT, CFDT) n'ont pas abondé jusqu'à présent dans le sens de la direction. Elles avaient ainsi refusé précédemment de ratifier un accord de type Robien.

Lors de la négociation de l'accord Aubry II, plusieurs points sont au cœur des débats entre les acteurs. Le premier est indissociable de la création en décembre 2001 d'une deuxième plate-forme, *PF2*. Il faut rappeler que les organisations syndicales n'étaient pas favorables initialement à une telle initiative. L'enjeu de cette première opposition et, plus largement, des débats qui accompagnent la négociation de l'accord Aubry II est en fait celui des *conditions de travail et de rémunération*. La CFDT a ainsi milité en faveur d'une RTT supplémentaire en contrepartie d'une pénibilité de l'activité sur les plateaux de centre d'appel. La direction n'a pas cédé sur ce point et a simplement accepté que, au moment de leur reconversion vers *PF2*, les salariés puissent choisir une formule d'ARTT de type Robien ou de type Aubry. Lors de la négociation sur les conditions de travail associées à l'ARTT, un autre point de discussion porte sur les formules horaires de travail : les syndicats étaient défavorables à l'option d'une semaine de 4 jours à 8 h 52. C'est cette dernière qui a été cependant retenue par la plus grande partie du personnel. Le principe du choix initial des salariés à travailler sur 4 ou 5 jours est retenu. L'accord tranche également sur le point sensible des pauses inclues dans le décompte de la durée de travail. Il est convenu que les salariés présents 5 jours bénéficieront de deux pauses de 10 minutes et de deux autres pauses de 15 minutes tandis que la formule sera de 3 x 10 minutes et 1 x 15 minutes pour les 4 jours. Dans un registre proche, la négociation est également l'occasion de mettre en discussion les principes de l'enregistrement des conversations, du comptage des temps et des modes de rémunération (part relative de l'individuel et du collectif). Sur ce dernier point, trois critères sont retenus pour asseoir la rémunération des superviseurs, télé-assistants et télé-conseillers : l'évaluation par la hiérarchie (selon une grille préétablie), l'efficacité commerciale et l'efficacité téléphonique.

Le second ensemble de préoccupations qui surgit lors des négociations concerne les *carrières*. Dans l'accord, il est prévu que le temps de passage des employés en plates-formes sera limité de 18 à 36 mois et que cette durée peut être allongée jusqu'à 4 ans, à condition que le salarié en marque la volonté. Derrière ce compromis, se cache une interrogation syndicale sur la fonction de télé-opérateur dont on ne sait pas encore très bien s'il s'agit d'un métier ou d'une « parenthèse au cours d'une carrière ». Aussi l'accord intègre-t-il un temps minimal dédié à la reconversion vers ce « nouveau métier » : l'entrée en formation s'accompagne ainsi d'une garantie de rémunération minimale (qui ne pourra être inférieure à celle perçue sur le poste précédent) pour une durée de six mois. Il est convenu également que, selon la spécialité et le secteur d'affectation, la rémunération variable d'un conseiller oscillera entre 1 000 et 10 000 euros par an.

**Un an après notre premier passage, le bilan est plutôt maigre**. A *Plastic* comme sur les *Plates-formes*, c'est le calme plat puisque aucune réunion de bilan ou de suivi n'a eu lieu. A *Conserve*, il n'y a pas eu de véritable renégociation de l'accord d'entreprise. Néanmoins, comme cela était envisagé, la commission de suivi s'est réunie et un avenant a bien été ajouté liant absentéisme et RTT. Cet avenant reste toutefois assez symbolique puisqu'il prévoit l'abattement d'un jour de RTT pour tout mois d'absence. Les modes de gestion de l'accord ont en revanche beaucoup évolué dans l'ensemble des entreprises étudiées puisque, la première année, les jours de RTT étaient plutôt pris au choix des salariés (sauf chez *SI*) alors qu'une année après, des mesures plus restrictives ont été prises par les directions au risque de mécontenter les salariés (*Conserve, Plastic et Banque*).

A *SI*, une commission de suivi 35 heures s'est aussi réunie. Celle-ci s'est tenue en janvier. Mais, selon les termes du délégué (secrétaire du CE) représentant les salariés dans cette commission, « pas grand-chose n'est sorti ». Des élections au CE ont eu lieu ensuite en septembre. Le délégué du CE (alors sans étiquette) que nous avions rencontré lors de notre premier passage s'est présenté sous une étiquette syndicale et n'a pas été élu au premier tour. Il s'est ensuite présenté à titre individuel et a été élu à ce titre mais il n'a pu reconquérir le poste de secrétaire du CE qui est maintenant aux mains de quelqu'un proche, à son avis, de la direction. Il est maintenant affilié à la CGT, ce qui lui permet d'intervenir en tant que tel au CE et dans la vie d'entreprise. Il est relativement isolé cependant et sa proposition de mettre en place un système de compte épargne temps n'a pas été retenue.

*

* *

Plusieurs points communs apparaissent dans les cinq sites investigués, du point de vue en tous les cas des conditions de la négociation. Le premier, classique, tient au fait que l'entrée en négociation est le fait des employeurs. Mais dans tous les cas de figure, et pour des raisons variables, ceux-ci s'y résolvent assez tardivement avec le sentiment d'agir sous contraintes multiples : économiques (coût de la RTT qui oblige à un minimum de calcul), organisationnelles (effet sur la productivité et l'organisation du travail) et conventionnelles (articulation parfois problématique avec les règles négociées ou en cours de négociation au niveau de la branche). Le second trait commun est le miroir du précédent : les organisations syndicales sont peu présentes, le conflit est faible et, conformément aux textes, le recours au référendum et au mandatement s'impose presque partout. Troisième caractéristique transversale : même si parfois, en apparence, les effets de la négociation pourront paraître faibles voire inexistants sur les conditions de travail, ce sont bien ces dernières (temps de présence, décompte du temps, mode de rémunération) qui sont au cœur des négociations plutôt que des questions d'emploi. En d'autres termes, l'articulation stratégie concurrentielle de l'entreprise/réorganisation du travail détermine bien plus les conditions de production de l'accord que celles relatives au marché du travail ou aux modes de vie. Dernier élément enfin : le faible impact de l'adoption des 35 heures sur la dynamique des relations sociales. Dans presque tous les cas, les 35 heures n'ont pas suscité de réelle (re)vitalisation des relations professionnelles. La dynamique amorcée chez *SI* a finalement fait long feu, et, ailleurs, les relations sociales ne sont plutôt tendues.

***Tableau récapitulatif des conditions de la négociation pour les établissements étudiés***

| | **Date de l'accord Aubry II** | **Acteur à l'initiative de l'accord** | **Branche convention-nelle de référence** | **Raisons invoquées à l'entrée « tardive » en négociation** | **Interlocuteurs de la direction** | **Modalité de la ratification** | **Points « sensibles » de la négociation** | **Salariés concernés** | **Suivi de l'accord** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Plastic** | 01/02/2002 | Direction de l'entreprise | Plastique | Risques de déstabilisation organisationnelle | Un mandaté CFDT | Référendum | Remise en cause possible du système d'équipe | Tous | Non |
| **PF1 PF2 PM** | 13/09/2000 | Direction de l'entreprise | Banque | Coût du passage aux 35 heures Accord de branche non stabilisé | CGT, CFDT | Négociation avec les organisations syndicales | Conditions de travail, de rémunération et carrières | Télé-opérateurs, superviseurs, télé-assistants, télé-conseillers | Non |
| **Conserve** | 06/2001 | Direction du groupe puis de l'entreprise | Métallurgie du Finistère | Temps de la négociation préalable au niveau du groupe | Un délégué CFDT | Référendum | Les conditions de la modulation et le nombre de jours RTT obtenus en contrepartie | Ouvriers et employés | Commission de suivi, un avenant adopté |
| **SI** | 10/2001 et un avenant en 11/2002 | Direction de l'entreprise | Syntec | Difficultés économiques de l'entreprise | Un mandaté CGC Un délégué CGT | Référendum | Articulation RTT/inter-contrats | Tous | Commission de suivi sans grand dynamisme |

# 3. L'absence de projet « support » associé à la RTT

Les études monographiques relatives aux accords Aubry I montraient clairement que les entreprises anticipatrices présentaient, du moins pour celles (la majorité) qui passaient aux 35 heures dans une logique offensive, des caractéristiques communes : croissance de l'activité, nécessité de créer des emplois en dehors même de la contrainte RTT, existence d'un projet de changement (d'organisation, de développement…). On avait donc fait l'hypothèse, au début de cette enquête, que **l'attentisme des entreprises était lié soit à la faiblesse de la pression sociale, soit à l'absence d'un projet de changement lié à des contraintes économiques et/ou organisationnelles**. Aubry II nous permettrait alors de sortir de l'univers déjà bien exploré des firmes séduites par les dispositifs d'incitation à l'ARTT pour entrer dans la sphère des passages « contraints ».

Les observations menées dans les quatre entreprises (correspondant à cinq unités enquêtées) confirment bien notre hypothèse pour trois d'entre elles. Les perspectives économiques sont peu favorables dans les activités industrielles déjà largement matures (*Conserve, Plastic*) ou trop incertaines dans les services, parce que l'entreprise n'a atteint que récemment une relative (mais encore fragile) stabilité stratégique (*SI*). Le cas de *Banque* est un peu différent car, bien que cette entreprise sorte à peine d'une zone de fortes turbulences, le passage aux 35 heures a coïncidé avec le développement à grande échelle de plates-formes du type « appels entrants dérivés ». Pour cette dernière, la mise en œuvre de la RTT a introduit un paramètre organisationnel important mais aisément intégré au projet stratégique d'ouverture de nouvelles plates-formes de ce type. Il est même vraisemblable que *Banque* aurait signé (c'était en tout cas plus avantageux pour elle en raison des aides incitatives) un accord Aubry I si ce projet avait pu être conduit deux ans auparavant et/ou si la négociation sociale s'était présentée sous de meilleurs auspices. Certes, il serait abusif d'affirmer que les dirigeants ont perçu la RTT comme une opportunité permettant de conduire leur projet stratégique ; en effet, la mise en place d'une activité nouvelle n'induit pas de négociation sociale dans laquelle la RTT aurait pu jouer un rôle de contrepartie à des changements organisationnels. Les 35 heures ont été une variable importante qui a pu aussi contribuer à faciliter la lancement d'une seconde plate-forme. Elles ont donc constitué un levier plus qu'une opportunité.

En revanche, pour les trois autres firmes, il n'existait pas véritablement de « projet support » *a priori* correspondant à la mise en place des 35 heures dans la logique offensive des entreprises anticipatrices. En d'autres termes, elles ont été « saisies » dans le cadre de leur expansion ou, plus précisément, de leur trajectoire stratégique, cette dernière ayant été définie indépendamment de cette nouvelle contrainte légale. La réduction du temps de travail était donc perçue comme une contrainte sociale non immédiatement valorisable en termes stratégiques pour les entreprises concernées.

De plus, le seul avantage organisationnel des lois Aubry (annualisation du temps de travail) ne constituait pas un enjeu important pour les entreprises enquêtées. *Conserve* dispose depuis plusieurs années d'un accord de modulation ; *Plastic* fonctionne en continu et n'a donc pas de marges de manœuvre potentielles en termes de flexibilité, même si la question de l'organisation a pu être au centre des débats (choix entre un 5x8 et un 3x8 plus équipes de fin de semaine). Pour *SI,* l'organisation du temps de travail pour les personnels productifs dépend en grande partie des contraintes spécifiques aux clients chez qui ils sont affectés : la question de la flexibilité se réduit à la gestion des inter-contrats, question à laquelle ni la loi Aubry ni l'accord Syntec n'apportent de solution satisfaisante. Du coup, cette question latente trouve dans les jours de RTT une ébauche de réponse. Dit autrement, les jours de RTT peuvent être absorbés sans surcoût pendant ces périodes d'inter-contrats.

Quant à *Banque*, l'activité des plates-formes ne pose pas de problèmes classiques de régulation des variations d'activité puisque l'organisation du temps est liée aux contraintes que se donne l'entreprise vis-à-vis des services qu'elle souhaite développer ; par ailleurs, une partie du personnel était déjà dans un régime horaire inférieur à 35 heures hebdomadaires (loi Robien). Pour cette entreprise, le levier constitué par la RTT n'a donc pas fait avancer une problématique organisationnelle récurrente comme dans le cas de *SI*. En revanche, comme on le verra dans les chapitres suivants, elle a eu des implications fortes sur plusieurs dimensions de l'organisation et de la GRH : planification de la charge de travail, contrôle des temps et gestion de la main d'œuvre.

Il n'y avait donc pas, dans la majorité des entreprises analysées, d'opportunité de changement permettant d'anticiper les 35 heures dans des conditions économiques et sociales satisfaisantes. Le moment où elles ont entamé leur réflexion dépend donc d'autres paramètres. Rentrant dans le dispositif Aubry II, **les entreprises se sont tournées vers leurs branches respectives** (ou, dans le cas de *Conserve*, vers le groupe) pour définir leur ligne de conduite. *SI* a signé un protocole avec des salariés mandatés s'inspirant fortement de l'accord de branche (Syntec). L'entrée de *Plastic* dans la réflexion sur les 35 heures a été retardée par l'attente (en vain) d'un arrêté d'extension de l'accord de branche (cela aurait permis une procédure par « accès direct ») et de dispositions financières plus favorables pour l'ensemble des

PME. Enfin, *Conserve* est resté dans une position de retrait en raison des consignes émanant du groupe ; ce dernier a souhaité négocier en deux temps, avec un double accord central pour les cadres et les agents de maîtrise et des accords décentralisés pour le personnel de production (la nécessaire harmonisation entre les différents établissements explique la lenteur du processus). Mais rappelons que, de toute manière, l'unité industrielle analysée ici n'avait pas d'attente particulière vis-à-vis des 35 heures puisqu'elle disposait déjà d'un accord de modulation et d'un autre prévoyant la mise en place d'équipes de suppléance de fin de semaine.

Dans le cas de *Banque*, et bien que les 35 heures aient été en phase avec un projet stratégique, c'est également l'incertitude sur la validité juridique de l'accord de branche et l'attitude des syndicats non signataires de celui-ci (ils ont attaqué l'accord et refusé d'ouvrir les négociations dans les entreprises) qui expliquent les atermoiements des dirigeants à se lancer dans une négociation a priori difficile.

N'ayant pas eu dans la plupart des cas étudiés les vertus d'un levier du changement (organisationnel ou autre), la négociation sur les 35 heures plaçait nécessairement **la question du financement de la RTT au premier plan** des préoccupations des dirigeants. Dans les trois entreprises sans « projet associé » *a priori*, la consigne était claire d'emblée : le coût devait être limité, voire nul. Souvent, la consigne est reflétée par un indicateur simple qui constitue un référent chiffré au sein de l'entreprise (par exemple, chez *SI,* on évalue à 8 jours le surcoût individuel à financer). Il est difficile de dire précisément si l'objectif a été atteint, d'autant que les évaluations de l'impact de la RTT faites en interne, lorsqu'elles existent, restent imprécises. On connaît le montant des aides publiques (moins importantes pour les entreprises où le personnel est relativement qualifié, ce qui pose de manière plus aiguë la question du financement) mais on ne sait calculer exactement ni les charges réelles induites par la RTT (qu'il faudrait évaluer par le coût de remplacement des heures de travail) ni les gains de productivité effectifs :

- l'obligation d'embauche n'est pas présente dans la loi Aubry II, mais *Conserve* a néanmoins procédé à une dizaine de recrutements, sans d'ailleurs que ces derniers soient directement imputables aux horaires réduits ; *Banque* aussi a recruté pour ses activités nouvelles, mais il est impossible de dire combien elle aurait effectué d'embauches s'il n'y avait pas eu de RTT. Il n'y a pas eu d'embauche chez *SI* (dans ce cas précis, c'est moins l'emploi que l'activité qui joue le rôle de variable d'ajustement : le coût de la RTT correspondrait ainsi au manque à gagner, évidemment impossible à évaluer) et *Plastic* a joué sur le volant d'intérimaires et d'embauches sous CDD sachant qu'en l'espace de un an, 10 embauches ont pu être pérennisées (transformation de CDD en CDI).

- Les gains de productivité sont également difficiles à cerner de manière précise. Mais, on voit néanmoins sur quels registres différents les entreprises ont joué : calcul du temps de travail effectif (calcul rigoureux des temps (*Banque) ou* au contraire moindre rigueur *(SI),* ou encore situation des agents de maîtrise forfaitisés chez *Conserve),* certaines pauses exclues du temps de travail : *Plastic, Conserve*), productivité organisationnelle (*Conserve* : pauses tournantes), intensification du travail (par exemple dans les services administratifs), suppression d'heures supplémentaires, gel des salaires. On note aussi la possibilité pour certaines entreprises (*Conserve, SI, Plastic*) de décider unilatéralement d'une partie des jours de RTT (en général la moitié du contingent) ; c'est un avantage en matière de flexibilité qu'il est extrêmement difficile d'évaluer et qui, par ailleurs, n'est pas toujours simple à mettre en oeuvre (pour cette raison, la possibilité n'a pas été utilisée par *Conserve* la première année de l'application de l'accord). Une telle décision peut aussi s'imposer (Plastic) sous peine d'une désynchronisation des activités (les week ends prolongés sont évités et les jours RTT doivent être posés 15 jours à l'avance ; ils ne sont acceptés que dans la limite d'un absent par équipe le même jour).

Lors de notre second passage dans les entreprises, on a pu constater qu'un an après la conclusion de l'accord, un **effet d'apprentissage organisationnel** dans certaines unités :

1- De manière générale, la problématique « 35 heures » reste d'autant plus présente dans les discours que leur mise en place a suscité un débat autonome et déconnecté d'un changement important de la trajectoire stratégique de l'entreprise. Chez *Banque* où la RTT a été « fondue » dans une problématique plus globale de développement d'une activité, les débats sur le thème ne sont pas éteints mais se prolongent sur des questions techniques d'organisation, d'horaires de travail, de gestion des jours RTT etc. Elle constituait un paramètre au moment de la définition des nouvelles organisations, elle reste un paramètre non neutre, mais moins chargé d'appréciations normatives que dans les autres firmes où elle a été introduite à trajectoire stratégique constante. Ailleurs, on a pu voir des redéfinitions des modalités de l'accord (chez *Conserve* sur l'absentéisme et, la négociation est à venir, sur la gestion de la flexibilité), ou même, chez SI, des menaces de dénonciation de l'accord par les salariés.

2- La remarque suivante prolonge la précédente puisqu'elle souligne la différence de vécu de la RTT par les dirigeants selon le contexte économique de la firme. Alors que *Banque* se situait dans une trajectoire d'expansion, les trois autres firmes étaient, au moment de la négociation, soit dans une position difficile parce que le secteur d'activité n'a pas de perspectives de croissance (*Conserve*), soit dans une position fragile en raison de leur position de sous-traitant ou prestataire (*Plastic* et *SI*). Ces trois firmes sont donc particulièrement exposées aux aléas conjoncturels, ce que l'on a pu vérifier pour chacune d'entre elles, mais pour des raisons différentes.

   *Conserve* a vécu une année 2003 assez catastrophique à cause de la concurrence, mais aussi à cause de la sécheresse de l'été qui a fait chuter l'activité « légumes » dans des proportions considérables. Du chômage partiel et des transferts de salariés entre deux sites ont été organisés, des périodes de congés et JRTT ont été imposées aux salariés. *Plastic* et *SI* ont beaucoup souffert en 2003 des exigences renforcées de leurs clients pour la première, et d'une sous-activité importante dans les marchés des prestations informatiques pour la seconde (beaucoup de budgets ont été resserrés chez les « grands comptes »). Ces difficultés en grande partie conjoncturelles (mais pas seulement, on va le préciser ci-dessous) ont contribué à maintenir voire renforcer les exigences en termes de productivité et, dans le cas de *SI*, à réduire les effectifs. Dans ces conditions, la problématique spontanément associée à la RTT renvoie moins aux heures non travaillées et donc à la baisse des capacités productives qu'aux coûts induits.
   Ceci aura bien entendu une influence évidente sur la perception des différents acteurs : la dimension sociale d'amélioration des conditions de travail et de vie peut difficilement être valorisée par les dirigeants ou même par les salariés dans un contexte où l'emploi voire la survie de l'entreprise sont menacés.

3- On a noté dans les entretiens que, pour aucune des trois entreprises précédemment évoquées, le passage aux 35 heures n'est présenté comme la cause directe de leurs difficultés. En revanche, et ce phénomène a déjà été relevé dans des enquêtes précédentes, le resserrement des contraintes économiques et la gestion des 35 heures dans les entreprises clientes accentue la pression sur les firmes en position de fournisseurs et de sous-traitants. C'est particulièrement net dans le cas de *Plastic* qui constate une accélération (que le dirigeant attribue aux 35 heures) des stratégies d'internalisation de certaines activités, et de délocalisation de certaines autres. La pression est évidemment de nature très différente pour une société comme *Banque* qui vit aussi indirectement les conséquences des 35 heures par la modification du comportement de ses clients, mais ces derniers sont en partie des salariés disposant de plus de temps libre en théorie ; cela peut même contribuer à augmenter les marges de manœuvre organisationnelle dans la mesure où les clients peuvent s'adapter plus aisément.

4- Toutefois, les impacts négatifs de l'application des 35 heures dans deux de nos unités (*Conserve, Plastic*) (démotivation, recrudescence de l'absentéisme, des accidents du travail, augmentation du taux de non-conformité des produits….), additionnés à un constat de moindre performance par rapport à la concurrence, ont pu décider l'une de nos entreprises (*Plastic*) à se doter d'un projet de réorganisation offensive visant à réduire les échelons hiérarchiques, donner plus d'autonomie aux opérateurs, les former et les inciter à être plus productifs (introduction d'une part des rémunérations variable, liée aux performances d'équipes et aux performances qualité). Tout se passe ici comme si l'absence de « projet support » ou de « projet associé » au moment du passage aux 35 heures devait être compensée ex-post par un « projet réconfort » ou un projet « décalé/ajusté ». Les 35 heures « sous contraintes » auraient alors produit un effet d'apprentissage organisationnel conséquent incitant l'entreprise à explorer de nouveaux sentiers de croissance par le biais d'une réforme organisationnelle.

# 4. Flexibilités et contrôles

L'analyse des accords Aubry I[25] a permis d'établir que ceux-ci permettaient une optimisation beaucoup plus radicale des flux liés aux variations d'activité et un meilleur amortissement des équipements (cf encadré 5). Cette optimisation s'est opérée par l'instauration de trois formes de flexibilités dominantes qui permettent aux entreprises d'ajuster les horaires de travail à la demande commerciale et/ou d'allonger la durée d'utilisation des équipements : il s'agit de l'annualisation, de la modulation et de l'extension du travail du samedi. L'enquête conduite ici sur des entreprises régies par la loi Aubry II doit nous permettre de vérifier si la recherche d'une telle flexibilité productive est également perceptible dans ces entreprises qui n'ont pas anticipé la mise en œuvre des 35 heures.

A l'évidence, **la volonté d'accroître la flexibilité productive** est forte dans les cinq cas étudiés ici, à commencer par les activités industrielles traditionnelles en flux continus ou semi-continus. Les 35 heures ont notamment impacté les partenariats inter-entreprises dans le secteur automobile et la plasturgie : confronté à un renchérissement du coût de sa main d'œuvre, le secteur automobile a décidé d'externaliser davantage ses activités ce qui profite pour l'heure à *Plastic* en sa qualité de sous-traitant. Mais pour faire face à cet afflux de commandes tout en réduisant sa propre durée du travail, il n'apparaissait pas pertinent pour *Plastic* d'adopter un système d'annualisation de la durée du travail en raison de flux d'activités trop aléatoires. De plus, les salariés se sont opposés par voie de référendum à un passage du 3x8 au 5x8. Aussi *Plastic* a-t-elle dû jouer sur d'autres sources de flexibilité de l'emploi : le maintien des équipes spécifiques de nuit et de week-end pour maintenir le travail en continu et un recours additionnel à l'intérim (au nombre de 10 à 35) pour éponger les pointes d'activités. Chez *Conserve*, la négociation sur les 35 heures avait pour principal enjeu d'optimiser les flux liés aux variations d'activité : éviter le chômage partiel en période basse en conservant des heures sous le coude et, en période haute, travailler le samedi. Aussi l'ancien système de modulation des horaires de travail a-t-il été abandonné au profit d'une annualisation qui s'avère plus contraignante pour les salariés du fait d'une individualisation des horaires (elle est en outre assortie d'une règle qui rend les pauses tournantes et les délais de prévenance pour le travail du samedi sont considérablement réduits).

Chez *SI***,** et dans un contexte professionnel pourtant très distinct (on est ici dans un univers de prestations de services informatiques), la recherche d'une plus grande flexibilité productive est tout aussi présente. Bien sûr, elle va s'articuler à des exigences spécifiques au métier : le principe de la délégation de la main d'œuvre (missions d'une durée moyenne de 18 mois effectuées dans les locaux du client) fait que les salariés sont très tributaires des rythmes d'activités du client en même temps que l'entreprise est liée au calendrier des prestations de services. Aussi l'accord sur les 35 heures, vécu par la direction comme par les salariés comme une contrainte, a-t-il simultanément constitué une opportunité pour minimiser ces sujétions et résorber les manques à gagner générés par cette double relation de dépendance. Concrètement, la RTT s'est principalement soldée par l'octroi de 8 jours de congés additionnels dont 50 % doivent être pris sur décision de l'entreprise : lors des jours de fermeture imposés par l'entreprise cliente d'une part et lors des périodes inter-contrats d'autre part (un jour RTT venant en remplacement de deux jours d'inter-contrats, période d'accalmie habituellement consacrée par les salariés à l'auto-formation mais qui représente aussi pour l'entreprise des journées non productives).

Pour ce qui concerne la *Banque*, la recherche de flexibilité productive a présidé à la création même des *plates-formes téléphoniques* et les 35 heures sont davantage venues en appui d'une telle stratégie. L'intention est, dans le cadre d'une rationalisation des moyens de traitement des demandes, de décongestionner les agences et de libérer du temps commercial (+ 13 % en l'occurrence) pour réaliser des opérations plus complexes de personnalisation des services. Une division du travail s'opère dès lors avec les plates-formes téléphoniques chargées de faire du traitement industriel et standardisé des demandes préalables des clients. L'optimisation de ces activités suppose un élargissement des plages d'ouverture des plates-formes et un ajustement des temps de travail aux fluctuations des appels des clients. Ces personnels travaillent de ce fait en équipes décalées 6 jours par semaine et par roulement (un samedi travaillé sur six).

[25] J. Loos-Baroin, La loi Aubry : contrainte ou opportunité pour les entreprises, in *Temps de travail et temps de vie*, Groupement d'Etudes Iterdisciplinaires sur les Sciences du Travail (GEIST), Presses Universitaires de Strasbourg, avril 2000, pp. 67-89.

**Encadré 5 - 35 heures et management des organisations**
**Les enseignements issus des études faites sur les lois Aubry I[26]**

Les lois Aubry I et Aubry II réforment en profondeur les dispositions relatives à la durée du travail comme indiqué en introduction dans le premier encadré. Elles constituent dès lors un point d'appui pour l'émergence de nouvelles flexibilités organisationnelles au sein des entreprises. Mais les réalités sont contrastées et seules des études monographiques ou statistiques sont à même de rendre compte des réalités contrastées des pratiques d'entreprises en ce domaine. Dans le présent encadré, nous synthétisons les premiers grands enseignements issus de la vague d'études faites sur Aubry I afin de nous permettre, en conclusion de notre propre enquête sur Aubry II, de les valider ou de les infirmer, voire de mettre en exergue l'émergence de nouvelles pratiques.

**Flexibilité du temps de travail et flexibilité du travail lui-même** :
Suite à la loi Aubry I, trois formes de flexibilité dominantes des temps du travail se sont imposées : l'annualisation, la modulation et l'extension du travail du samedi. Elles conduisent à dissocier les temps de la production ou d'ouverture des services des temps de travail individuels. Mais des formes de flexibilité du travail lui-même ont aussi été mises en exergue qui permettent de distinguer :

- les formes d'intensification du travail : augmentation des charges de travail ; pénibilité accrue ou élargissement des compétences de fait mais non reconnues et non valorisées (exemple du comptable qui gère son travail habituel mais qui doit désormais faire face aussi aux nouvelles exigences de planification des temps ; diffusion de la polyvalence qui permet aux entreprises de ne pas remplacer systématiquement tous les absents).
- les formes de densification du travail : chasse aux temps morts (exemple : chasse aux pauses cigarettes informelles), moindre porosité du temps de travail (exemple : absence de temps de discussions avec les collègues).
- les formes de massification du travail : temps de travail concentré sur 35 h effectives, suppression des temps de pause payées, suppressions de congés pour ancienneté…

**Rationalisation de la gestion des temps de travail et rationalisation des tâches** : Ces études mettent l'accent sur l'individualisation des temps de travail, la complexification de la gestion, la nécessité de se doter de logiciels de gestion, l'émergence de plans prévisionnels de besoins avec la nécessité de réajuster mensuellement des prévisions annuelles, l'introduction de délais de prévenance…
La rationalisation des tâches passe par la délégation, la polyvalence auto-proclammée (pas nécessairement accompagnée par de la formation ni reconnue), la productivité semble aller de soi pour les personnels administratifs (on remplit la même mission en moins de temps)
**La place particulière de l'encadrement de proximité** : L'accent est mis sur leurs tâches d'organisation, les modes de suivi et de contrôle des temps. La gestion des plannings apparaît plus décentralisée mais les études révèlent peu de choses sur les usages réels, des temps de pause et les sanctions applicables par exemple et les activités de planification apparaissent plus improvisées que outillées. Le vécu/ressenti des lois et de leurs effets par les encadrants de proximité n'est pas abordé.
**Temps de formation** : les premières études sont muettes sur les arrangements/ajustements informels, les dépassement d'horaires. Selon l'étude coordonnées par l'IRES pour l'Eiro, sur 51 accords de branches, 17 auraient prévu de dérouler des actions de formation en dehors du temps de travail, parfois jusqu'à hauteur de 25 % du plan de formation.
**Disparités des bénéfices perçus par les salariés** : Enquête RTT et mode de vie (DARES) : 53 % des personnes perçoivent une amélioration dans leur vie quotidienne du fait des 35 h tandis que 12 % évoquent une dégradation mais les ressentis varient en fonction des catégories socio-professionnelles. Les pertes de rémunération induites sont plus sensibles pour les bas niveaux de qualification (les ouvriers étant plus particulièrement touchés en raison de la disparition des heures supplémentaires lorsqu'il y a modulation du temps de travail) ; les clivages s'accroissent entre salariés permanents à temps complet et les autres (dualité du marché du travail et fragmentation des collectifs).

On note cependant **des stratégies de mise en œuvre différenciées entre personnel permanent et salariés précaires**. Dans le cas des *Plates-formes*, tout comme chez *Plastic*, les salariés permanents (des agences) sont dispensés de mesures de flexibilité trop radicales (ils bénéficient d'une vraie RTT hebdomadaire assortie de jours de congés additionnels, le travail du samedi leur est épargné) tandis que les activités aux horaires les plus atypiques sont réservées à des populations plus fragilisées (intérimaires du week-end ou de l'équipe permanente de nuit chez *Plastic*, populations en reconversion interne affectées aux plates-formes téléphoniques). Rappelons que cette stratégie, déjà observée dans les études qualitatives à propos des accords Aubry I, était déjà déployée dès les années 80 par les entreprises à la recherche de flexibilité avant que n'interviennent les lois visant à réduire et aménager le temps de travail. En revanche, chez *Conserve* et *SI* la flexibilité productive repose pleinement sur les salariés permanents de l'entreprise (ce qui correspond davantage aux stratégies déployées par les entreprises anticipatrices qui ont signé des accords Aubry I).

[26] Cet encadré s'appuie essentiellement sur les numéros suivants de Travail et Emploi : n°82, avril 2000, n°83, juillet 2000 et N° 92, octobre 2002.

Les observations menées dans les cinq unités montrent que les Lois Aubry II affectent a priori peu les durées quotidiennes de travail des salariés (les temps de présence restent sensiblement les mêmes) mais peuvent, dans certains cas, perturber assez fortement les relations de travail. Un an après la mise en place des 35 heures, on relève des changements notables des relations entre encadrants et exécutants du fait de l'évolution des modalités de contrôle des temps et des formes de management qui y sont associées.

On constate **un resserrement des temps et un renforcement du contrôle par supervision directe dans les activités industrielles**. Dans ces activités traditionnelles à flux continus ou semi-continus les temps de travail individuels sont davantage assujettis au temps productif (fonctionnement des machines) au détriment des temps conviviaux (suppression des temps morts et des pauses collectives). Chez *Conserve*, les personnels en équipe prennent désormais leurs pauses par roulement au tiers et sont appelés à se remplacer mutuellement sur les postes. Les mécaniciens et techniciens de lignes (qui pilotent les lignes) ont vu leur temps de passation des consignes divisé par deux. Les agents de maîtrise non encadrants ont vu leur temps de travail effectif amputé du temps de pause de 30 minutes (artefact de décompte du temps puisque la pause n'a jamais existé pour eux). On note dans cette entreprise un fort degré d'insatisfaction des salariés quant au nombre de jours de RTT obtenus du fait des 35 h et qui ne leur semblent pas à même de compenser cette intensification du travail. Le climat social ne s'est guère amélioré un an après : selon le DRH, cette situation est en partie liée à la conjoncture difficile, mais aussi au fait que « les gens se parlent moins » depuis la mise en place des 35 heures (l'organisation des pauses tournantes explique l'amputation des temps sociaux consacrés à l'échange entre collègues). Le taux d'absentéisme est toujours très élevé et la médecine du travail déclare de plus en plus d'inaptitudes totales. Chez *Plastic*, la pression sur les temps est perceptible à plusieurs niveaux. En production, c'est la notion de temps de travail effectif qui prévaut aujourd'hui. Les pauses ne sont plus payées. Les modes de contrôle par la hiérarchie directe se resserrent (régulation plus autoritaire des pauses cigarettes que les salariés vivent comme une atteinte à leur liberté) à tel point que la direction a du afficher une note sur les dérives des temps de pause et en appeler à plus de discipline. Même les administratifs disent travailler autant mais en moins de temps tandis que les gestionnaires de planning ont vu leur tâche se complexifier pour coordonner l'ensemble des temps d'absence (maladie, congés annuels, RTT…). En même temps, les 35 heures se sont soldées par une dépréciation très nette du niveau de rémunération (gel des salaires sur 18 mois, manque à gagner de l'ordre de 20 à 30 % en production du fait d'une suppression des heures supplémentaires). Ces sources d'insatisfaction ont conduit, au terme de 8 mois d'expérimentation des 35 heures à de la démotivation, une baisse de la productivité et un absentéisme croissant. Autant d'éléments qui ont incité l'entreprise à introduire un nouveau mode d'organisation du travail et de management qui valorise davantage l'initiative des salariés (raccourcissement des lignes hiérarchiques) et des formes de contrôle par les résultats (part variable des rémunérations, collective et par équipe, autour d'objectifs de performance et de qualité).

**Les 35 heures ne semblent pas avoir créé les mêmes tensions dans les organisations dans lesquelles prévalent des formes de contrôle par les résultats**. Chez *SI*, le contrôle du temps quotidien n'a pas de sens dès lors que c'est le temps du client qui prédomine et non le temps formel de la société d'appartenance. Les salariés travaillent sur des chantiers de longue durée dans les locaux du client ; à ce niveau se sont les « arrangements » qui priment (en cas de dépassement, on vient un jour plus tard ou on rentre un jour plus tôt). Le suivi du temps est ici auto-déclaré et a un sens stratégique fort puisque la notion de « jour-homme » constitue l'étalon de mesure pour la facturation de la prestation de service. L'auto-contrôle sur le temps est ici au cœur de l'évaluation des performances individuelles et les salariés, fortement investis dans leur carrière, sont dans leur majorité assez indifférents aux 35 heures.

C'est finalement une même logique de contrôle des temps qui prévaut pour les *Plates-formes téléphoniques* : les salariés s'auto-contrôlent directement depuis leur poste de travail, par login[27]. Le temps structure là aussi la relation directe au client de même que la place de chacun dans le collectif de travail. Mesure du temps et mesure de la performance sont ici étroitement liés et leur régulation a beaucoup évolué en l'espace d'une année. L'auto-contrôle du temps est en effet aujourd'hui guidé par des normes construites à l'échelle nationale grâce à l'interconnexion des plates-formes entre elles. Celle-ci autorise une régulation désormais centralisée des appels. Elle soumet le téléconseiller à des normes qui tendent à devenir nationales. L'affichage digital des indicateurs qui rythment l'activité (nombre de clients en attente ; % des appels pris en moins de 15 secondes d'attente…) s'effectue dorénavant en données nationales. La direction avance l'argument d'une limitation de la charge de travail sur les téléconseillers du fait d'une régulation centrale : en cas de contretemps, exercice incendie, problème technique…, il est possible de dériver les appels vers les autres plates-formes. Mais certains salariés y voient également une mise en concurrence des plates-formes qui peut à terme peser sur la charge de travail individuelle. Autre exemple de contrôle plus rigoureux des temps : dans le login, l'item « autres activités » qui servait le plus souvent de soupape aux téléconseillers (utilisé normalement pour la formation, les RdV avec le superviseur, les visites médicales…) doit dorénavant faire l'objet de justifications précises auprès de la direction. Au total, l'assouplissement des « temps externes » par la RTT aurait pour contrepartie le resserrement des « temps productifs internes » des salariés. Compte tenu d'une croissance régulière des recrutements, proportionnée à la montée en charge de l'activité, les effets d'intensification du travail apparaissent, jusqu'à présent, peu sensibles sur les

[27] L'horloge interne de l'ordinateur du téléconseiller permet de relever l'horaire et le temps de présence, mais aussi de mesurer les temps d'appel, de transcription des appels, de formation et de pause, etc.

plates-formes. En revanche, il y a survivance simultanée d'un contrôle plus traditionnel par supervision directe : le superviseur suit les enregistrements en temps réel qui déterminent la rémunération ; il anime l'équipe au quotidien sur la base des performances temporelles réalisés par chacun ; responsable d'une équipe de 10 à 12 personnes, il assure par ailleurs une fonction de formation des téléconseillers et de régulation des tensions (il dénoue les problèmes entre téléconseillers et clients). Il a en outre un pouvoir sur la définition des pauses : certains incluent - et d'autres non - le passage aux toilettes dans les pauses officielles. Alors que les salariés des plates-formes sont majoritairement des femmes, il n'y a pratiquement aucune femme superviseur. Notons également que les superviseurs ne sont pas soumis au login.

Plus que jamais, et face à une conjoncture particulièrement déprimée, **le temps de travail est devenu une variable d'ajustement centrale pour adapter les temps de présence aux variations de l'activité**. Avec les lois Aubry II, c'est la régulation des jours RTT qui s'est progressivement instaurée comme outil d'optimisation des flux. Ainsi, chez *Conserve*, les jours RTT étaient pris au choix des salariés la première année, alors que l'accord prévoyait que la direction pouvait en fixer 6. En 2003, cette possibilité a été utilisée : 1 jour a été imposé dans le premier semestre et 5 jours au mois d'octobre. Cette décision était anticipée par les salariés (ils savaient, lors de notre première visite, que la direction modifierait son comportement en 2003), mais elle fait « grincer les dents » d'autant plus qu'une série de périodes de congés imposés ponctue le second semestre de cette année (10 jours de fermeture à prendre sur les congés aux mois de décembre-janvier et il n'est pas exclu que l'entreprise fasse en plus du chômage partiel à la même époque). De fait, contrairement à nos observations précédentes, nous avons rencontré peu de salariés ayant un reliquat de congés ou de jours de RTT cette année.

Chez *Plastic*, une nouvelle règle a du être édictée qui oblige tout un chacun à consommer un jour de RTT par mois ; ce jour doit être pris en dehors du lundi et du vendredi (un seul week end prolongé est toléré par an et par individu) ; certaines femmes qui ont des enfants en bas âge (peu nombreuses au total) demandent plutôt le mercredi. Ce jour RTT doit être demandé au moins 15 jours à l'avance et consigne est donnée aux chefs d'équipes de veiller à ce qu'il n'y ait pas plus d'un absent par jour dans l'équipe et de susciter des arrangements au sein des équipes. Le cumul des jours RTT à libre disposition des salariés avec les jours de congés annuels et les absences maladies rendaient en effet la gestion des absences trop compliquée et surtout, cette règle permet désormais un lissage de l'activité et l'organisation des remplacements pour éviter tout problème de rupture de charge. Mais dans certains cas, cette source de flexibilité additionnelle peut s'avérer insuffisante à pallier les ruptures de charges. Ainsi chez *SI,* la moitié des jours de RTT a d'emblée été affectée à l'absorption des périodes d'inter-contrats. L'environnement tendu de ces derniers mois s'est malgré tout traduit par le fait que quelques ingénieurs sont restés sans affectation parfois fort longtemps, ie jusqu'à 6 mois (alors qu'en temps normal une période d'inter-contrats n'excède pas quinze jours). Le réservoir des jours de RTT employeurs et des congés n'a pas suffi à éponger une telle inactivité. La société a finalement pris la décision de se séparer de plusieurs collaborateurs (ingénieurs et analystes) afin d'obtenir un allégement de sa charge fixe.

Avec les lois Aubry II *les sources de flexibilité s'étendent aussi aux temps de la for*mation. Il est significatif de constater que trois entreprises sur quatre étudiées ici ont au final, bien que motivées par des raisons différentes, compacté ou flexibilisé les temps de formation. Chez *SI,* et selon le délégué syndical, les 8 jours de RTT sont une « fiction » car la moitié est consommée en inter contrat. Et dans les faits, quand ils sont en RTT inter contrat, les gens viennent quand même au siège pour avancer sur des projets et faire de l'autoformation. Cette évolution s'explique en outre par le fait que la politique d'investissement dans la formation de 9 % de la masse salariale a été stoppée depuis le mois de septembre 2003, le budget formation étant épuisé. Seules les réunions de formations et d'échanges sur les bases de nouveaux produits se poursuivent car elles répondent à des besoins incompressibles en compétences des équipes pour être capables de répondre aux besoins spécifiques de certains clients. Chez *Plastic,* un énorme programme de formation a bien été mis en place pour aider les opérateurs à assumer leurs nouvelles fonctions dans le cadre de la réorganisation en cours ; mais ces actions sont programmées intégralement en dehors du temps de travail, à raison de 4 h par semaine ; essentiellement nous a-t-on dit pour des raisons techniques (il est impossible de réunir les salariés postés durant le temps de travail en raison d'un fonctionnement en feu continu). Mais le taux d'absentéisme à ces formations est de 40 % car la charge de travail additionnelle est lourde pour le personnel de production en équipe (l'après midi de formation se surajoute à une journée postée de heures). De plus, ces heures étant payées sans majoration, le système apparaît peu incitatif pour les salariés. Enfin, si les 35 heures ont conduit chez *Conserve* à un recrutement de dix jeunes techniciens, l'arrivée de ces derniers s'est traduite pour les conducteurs de ligne par une interruption pure et simple de leur plan de formation.

Enfin, *des flexibilités « clandestines » et « consenties » émergent ça et là* : il est par exemple difficile aux informaticiens de *SI* d'obtenir, dans le cadre de leurs prestations facturées à la journée ou la demi-journée, une rémunération spécifique pour les heures ouvrées au-delà des sept heures quotidiennes. Ces dépassements peuvent tout au plus faire l'objet de petits arrangements informels leur permettant de venir de temps à autre plus tardivement ou de quitter plus précocement leur lieu de travail. Mais il n'est pas rare d'entendre certains personnels administratifs ou des encadrants de proximité, dans des activités industrielles plus classiques (chez *Plastic* notamment) parler de ces dépassements d'horaires librement consentis, non comptabilisés, pour finir un travail urgent lorsque le temps fait défaut dans les horaires impartis.

**En l'espace d'un an, les fonctions de planification du temps et des charges de travail sont devenues capitales dans trois entreprises de notre échantillon**. Elles sont en général dévolues aux cadres de proximité, qui n'y sont pas forcément bien préparés ni outillés pour s'en affranchir sereinement ; elles font de plus l'objet de tensions sociales entre encadrants et opérateurs. Ainsi, chez *Banque,* le planificateur est devenu un personnage central sur les plates-formes où le travail s'organise autour d'horaires chevauchants et par roulement. Il met en relation la volumétrie des appels et les ressources de la plate-forme pour déterminer le planning des équipes. Si la régulation d'ensemble nous a semblé aller de soi lors de la première vague d'entretiens, des tensions entre salariés et planificateur ont été clairement identifiées lors de la seconde vague (le planificateur ayant lui-même été remplacé entre les deux phases). Ces tensions portent sur les marges de choix des jours RTT pour les salariés. Elles concernent également la possibilité pour le salarié - affirmée initialement par l'entreprise - de passer d'un régime sur 5 jours à un régime sur 4 jours. Dans les faits, la direction freine ce passage qui est assorti de conditions en termes de performances du salarié (au moins 80 à 90 appels traités par jour) et d'un engagement de ce dernier à travailler le samedi. La crainte est en fait celle d'une perte de productivité lorsque le travail est effectué sur 4 jours (la durée du travail journalière étant plus longue). Enfin, dernier objet de tension : les salariés ne comprennent pas que l' « *on ne puisse pas glisser sur le vendredi »*. La direction avance la nécessité de dégager une journée balisée pour les réunions d'équipe et la formation, le besoin de marges de manœuvre pour éventuellement procéder à des échanges (donner le vendredi en congé en échange d'une présence exceptionnelle un autre jour en cas de « coup de bourre ») et la crainte que les salariés en glissant sur le vendredi « zappent » le samedi. Au total, la planification de la charge de travail tend à restreindre les marges de manœuvre des salariés.

Lors de la première phase d'enquête, les effets des 35 heures chez *Plastic* étaient encore peu perceptibles en raison d'une faible consommation des jours RTT. Aujourd'hui tout le monde en fait usage à hauteur de ses droits. Pour ce qui concerne les 20 minutes de réduction du temps de travail quotidien, tous les consomment même s'il faut parfois les y inciter (ils n'en ressentent pas forcément le besoin et n'y voient pas d'intérêt particulier). Quant aux jours RTT, une nouvelle règle a du être édictée qui oblige tout un chacun à consommer un jour de RTT par mois :

- Ce jour RTT est librement choisi en dehors du lundi et du vendredi qui en sont exclus ; toutefois chacun a droit à un lundi et un vendredi par an ; certaines femmes qui ont des enfants en bas âge (peu nombreuses au total) demandent plutôt le mercredi.
- Le jour RTT doit être demandé au moins 15 jours à l'avance
- Consigne est donnée aux chefs d'équipes de veiller à ce qu'il n'y ait pas plus d'un absent par jour dans l'équipe et de susciter des arrangements au sein des équipes.

Le cumul des jours RTT à libre disposition des salariés avec les jours de congés annuels et les absences maladies rendaient la gestion des absences trop compliquée. Cette règle permet désormais un lissage de l'activité et d'organiser les remplacements. Les remplacements au jour le jour sont quasi impossibles : les intérimaires n'interviennent pas pour un seul jour ; les internes sont affectés chacun à un poste ; la création d'une équipe volante serait trop coûteuse sur un effectif global aussi petit (50 salariés permanents) ; 15 intérimaires absorbent déjà les surcroîts d'activités sur des périodes de temps plus longues ; *Plastic* donne la priorité à des embauches sous CDD, moins coûteuses que l'intérim, mais qui a pour inconvénient d'induire une gestion administrative plus lourde (effet emploi des 35 H : en un an, 10 embauches ont été pérennisées (transformation de CDD en CDI).

Il y a malgré tout, chez *Plastic*, une recrudescence des « heures machines perdues » en raison de la prise de jours de RTT non remplacés. Mais l'arrêt machine revient moins cher que le recours systématique à l'intérim. A cela il convient d'ajouter que le projet de réorganisation nécessite, comme la loi Aubry II y incite, le développement de temps de formation (hors temps de travail et à concurrence de 4 heures par semaine, payées au tarif d'heures complémentaires).

De fait, la réorganisation n'a pas encore porté ses fruits car elle demeure partielle : les personnels de production ne sont pas encore montés en compétence (ils ne maîtrisent qu'imparfaitement le nouveau process), les outils d'incitation sont récents et, enfin, la mobilisation n'a pas été constante (la communication s'est émoussée, les actions de suivi raréfiées…). Stressée par les délais et conditions imposées par les donneurs d'ordre, *Plastic* n'a pas de temps devant elle, l'expertise lui fait défaut en interne… Le consultant qui l'accompagne aujourd'hui estime pour sa part que *Plastic* n'est pas assez compétitive, que sa culture de la performance est défaillante, que le taux de changement des moules est inférieur à celui de la concurrence, que le management fait écran à la modernisation et à la standardisation des processus… En bref, au terme de notre seconde vague d'entretiens contextuels, les traits dominants qui émergent sont les suivants : démotivation des opérateurs, stress accru des encadrants, insatisfaction sur les niveaux de rémunération et intensification du travail.

Enfin, depuis notre dernier passage*, SI* a perfectionné le compte de relevés d'activités (CRA) qui sert à pointer les heures effectuées par les ingénieurs en mission. La fonction est, en fait, à visée commerciale (cela sert à la facturation des clients). Les prestataires reportent leurs heures sur le CRA ainsi que l'objet de la mission : les clients exigent pour payer d'avoir à côté de leurs factures le relevé des heures affectées aux projets, signé par le responsable. Le document stipule que « tout dépassement significatif du temps de présence journalier doit faire l'objet d'une autorisation préalable du supérieur hiérarchique ». Cette proposition faisait référence aux difficultés rencontrées au début du dispositif, avec des collaborateurs qui notaient effectivement tout dépassement et explosaient rapidement les compteurs. A la différence

des deux cas précédents, ce ne sont pas des cadres de proximité qui déterminent et régulent la planification des temps chez *SI* mais bel et bien le client et c'est avec lui que sont produits des arrangements informels pour résoudre la conflictualité autour des dépassements des budgets temps impartis.

# 5. Les perceptions des salariés

- **Analyse statistique de la perception des salariés**

Les questionnaires étaient composés d'une trentaine de questions fermées et d'une question ouverte ( annexe 3). Ils ont été soumis à une partie importante des salariés des six sites (cf. encadré 6). Dans la mesure où la deuxième phase d'enquête a touché plus de deux cent personnes réparties entre des entreprises de services implantées en milieu urbain et des entreprises industrielles en milieu rural, elle offre un panorama relativement diversifié et significatif des incidences de la seconde loi Aubry sur l'organisation.

L'analyse a été menée sur la base de deux ensembles de questionnements (annexe 5). Le premier a trait au jugement porté par les salariés à propos de l'intensité de leur travail, le second aux principaux atouts et inconvénients que ces derniers assignent à la RTT. Chacun de ces ensembles correspond à un groupe de variables. Chacune de ces variables a été d'abord traitée globalement (pour les 213 salariés) puis retravaillée entreprise par entreprise. Les croisements par sexe, âge, qualification, ancienneté, distance du domicile au travail nous ont permis d'affiner l'approche. Nous avons enfin réalisé des analyses des correspondances multiples afin de synthétiser les interactions entre les variables d'opinion des salariés Cette technique présente l'avantage d'aboutir à la représentation graphique des couples d'oppositions pertinents[28].

**Encadré 6- Populations enquêtées et pondération de l'échantillon**

La première vague d'enquête (2002) auprès de six établissements relevant de quatre entreprises a permis de collecter les réponses de 153 personnes. Un an plus tard, 213 personnes ont répondu à la deuxième enquête. Nous avons rencontré quelques difficultés qui méritent d'être notées. En première vague, tout d'abord, un tiers des questions ont présenté des taux de non-réponse rédhibitoires. La nécessaire recomposition du questionnaire en deuxième vague a limité ensuite les possibilités de comparaison inter-vagues. L'exploitation des résultats de l'enquête s'est donc concentrée sur la deuxième vague. Le corpus des variables pour lesquelles on pouvait effectuer une comparaison d'une vague à l'autre a permis d'évaluer des dynamiques à partir des résultats d'un sous-échantillon de 67 personnes identifiables qui ont répondu aux questionnaires des deux vagues.

Près des deux tiers des répondants de la deuxième vague appartiennent à des entreprises de service. Ce déséquilibre se traduit non seulement en termes d'activité mais également en termes de qualifications qui, dans ces entreprises, sont essentiellement celles de cadres et d'employés. Pour traiter les questions de la deuxième vague, il nous a fallu donc recourir à une pondération qui permette de retrouver au sein de chaque entreprise des répartitions par sexe, âge et qualification qui soient proches (par calage sur marges) de celles des populations totales de ces établissements et qui, de surcroît, donne une importance égale à chaque entreprise. A l'issue de ces deux étapes, la population de l'échantillon interrogé se trouve ramenée à un effectif total de 511 personnes et la moyenne des poids affectés à chaque individu est de 2,4. La population de l'échantillon pondéré est masculine à 54 %, ce qui est très proche de la part des hommes dans la population active en France. En revanche, l'échantillon ainsi redressé sur-représente un peu les extrêmes au regard de la réalité observée dans la population active, que ce soit pour l'âge :

| | |
|---|---|
| Moins de 29 ans | 35 %, |
| 30-49 ans | 43 %, |
| 50 ans et + | 22 %, |

ou pour les catégories socioprofessionnelles :

| | |
|---|---|
| Ouvriers | 39 %, |
| Employés | 23 %, |
| TAM | 10 %, |
| Cadres | 28 %. |

Cette pondération a été utilisée pour établir les résultats de la deuxième vague d'enquête. En revanche, les comparaisons d'une année sur l'autre ont été effectuées à partir des résultats non pondérés des répondants aux deux vagues. Il en va de même pour les analyses des correspondances qui se restreignent dans leur champ à des sous-échantillons de répondants aux questions considérées (107 individus pour le premier angle d'approche, 137 pour le second).

[28] Nous avons également mobilisé, dans ces graphiques, des variables supplémentaires (entreprise, sexe, âge, qualification, ancienneté et temps de trajet domicile-travail).

## *Les appréciations portées sur l'intensité du travail*

Premier résultat issu de l'exploitation de nos questionnaires : la RTT a pu contribuer à un accroissement de la charge de travail ressentie dans un contexte préexistant d'intensification du travail. L'impression de faire le même travail en moins de temps concerne environ un tiers seulement des enquêtés. Les salariés insistent en revanche sur la convergence et la congruence d'un ensemble de contraintes qui signalent une pénibilité accrue : densification du temps travaillé (ce temps est désigné comme le premier sacrifié de la RTT), pauses raccourcies, sacrifice du temps de discussion avec les collègues, renforcement du contrôle des horaires, difficulté d'adaptation à la charge de travail accrue… Par ailleurs, un tiers seulement de la population étudiée estime que la planification de la charge de travail s'est bien adaptée à la RTT et 41 % des salariés pensent que la RTT permet de mieux récupérer de sa fatigue au travail (la proportion est stable d'une enquête à l'autre).

La façon de vivre la RTT se décline aussi très différemment d'une entreprise à l'autre. Les appréciations divergent ainsi entre les salariés de *Plastic* où la réorganisation initiée n'a pas été menée à terme (la bonne adaptation de la charge de travail est reconnue seulement par 11 %, la récupération de la fatigue par 13 %) et ceux de *Banque* (respectivement 57 % et 71 %). Les catégories socioprofessionnelles expliquent aussi pour partie ces différences de perception. Les jugements des ouvriers (respectivement 18 % et 28 %) ont peu à voir avec ceux des employés (respectivement 45 % et 66 %).

Le temps de trajet domicile-travail joue enfin un grand rôle : à moins d'une demi-heure du lieu de travail, seuls 12 % des salariés déclarent que la planification s'est mal adaptée à la RTT, entre une demi-heure et une heure, ils sont 20 % et au delà d'une heure, 40 %. De même, 88 % de ceux qui habitent près de leur entreprise estiment que la RTT permet de récupérer de la fatigue liée au travail. La proportion décroît à mesure que le temps de trajet s'allonge : au delà d'une heure de trajet, ils ne sont plus que de 40 % à avoir cet avis. Conclusion importante donc : le jugement que portent les salariés sur l'intensité de leur travail ne dépend pas simplement de l'évolution du volume de temps ouvré mais d'un ensemble de variables (récupération, adaptation, liberté d'organisation du temps, temps de trajet) complémentaires.

L'analyse des correspondances multiples permet d'affiner le diagnostic en distinguant deux axes. Le premier (horizontal sur le graphique 1) se rapporte aux modifications induites par la RTT à propos des possibilités de récupération de la fatigue liée au travail. D'un côté, l'on trouve les salariés qui déclarent récupérer plus facilement grâce à la RTT et pour qui, souvent, la planification de la charge de travail a bien été adaptée à la nouvelle donne temporelle. De l'autre sont regroupés les salariés qui n'ont pas le sentiment de mieux récupérer depuis les 35 heures et qui lient RTT et sacrifice des temps de pause. Cet axe oppose également des modes de contrôle des horaires : le login du côté de l'amélioration des possibilités de récupération, le badge ou l'horloge de l'autre. Partant, les nouvelles conditions de travail semblent mieux vécues par les employés (ici ceux des plates-formes bancaires) - et plus généralement par le personnel des deux entreprises de service en milieu urbain - que par les ouvriers des entreprises du secteur industriel implantées en milieu rural.

Le deuxième axe (vertical) fournit des indications sur le degré de liberté et de maîtrise des temps. Il oppose les salariés qui disent disposer du libre choix de leurs jours RTT et ne pas subir de contrôle des horaires, à ceux qui expriment un sentiment contraire (renforcement des contrôles, difficulté à prévoir ses horaires de travail, contraintes dans la prise des jours RTT). Une telle opposition est structurée, ici encore, par le statut des répondants. On le constate nettement dans le cas de *SI* dont les salariés, des cadres en grande majorité, déclarent disposer d'une grande autonomie. Ajoutons que le sentiment de contrainte temporelle est le plus fort dans les deux entreprises où la négociation de la RTT a servi d'opportunité pour procéder à des réajustements organisationnels importants (*ex ante* pour *Banque*, *ex post* pour *Plastic*).

## *Regrets et souhaits : le bilan des salariés*

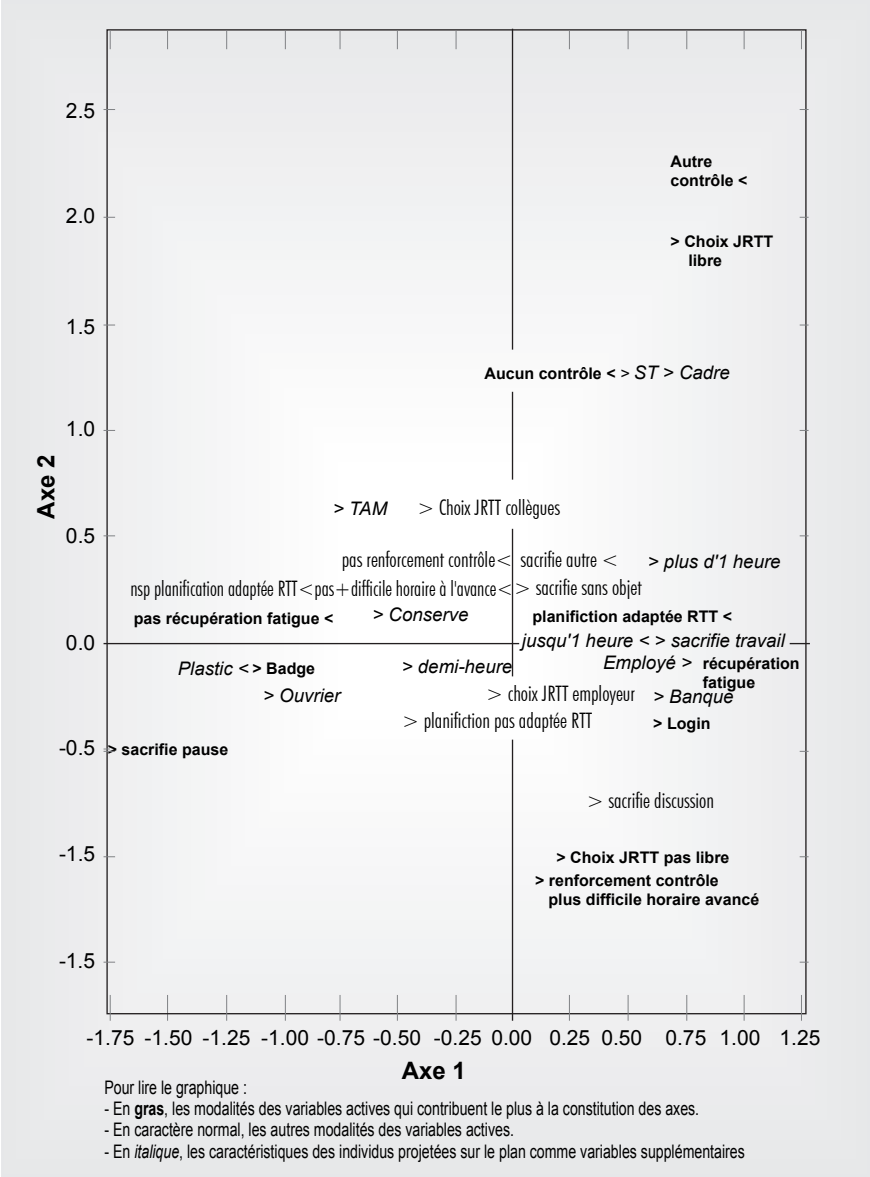
Notre questionnaire avait aussi pour ambition d'aider les salariés à dresser un bilan des effets de la RTT sur la vie au et hors travail. Dans la liste des items relatifs aux effets négatifs de la RTT, la gestion des absences arrive en tête (29 %) (48 % chez *Banque*) devant les contraintes et le stress (19 %), la distribution du travail (18 %) et la rémunération (16 %, en moyenne, 37 % chez *Plastic*). Plus de la moitié de la population souhaite par ailleurs un autre aménagement de son temps de travail : 10 % demandent un simple retour aux 39 heures (37 % chez *Plastic*, lieu unique où s'exprime cette demande), 10 % encore appellent de leurs vœux un régime de travail sur quatre jours, une réduction hebdomadaire ou des jours glissants sur le week-end (cette dernière proportion double chez *Banque*). Quelques salariés enfin revendiquent plus d'équité entre les entreprises (11 % chez *SI*).

Autre variable déterminante pour l'évaluation : les conséquences de la RTT en termes financiers. Pour un quart de la population enquêtée, la RTT s'est traduite par une perte de revenu, liée principalement à la diminution des heures supplémentaires. Chez *Plastic*, la proportion atteint même la moitié du personnel. De ce point de vue, les femmes ou encore les ouvriers sont nettement désavantagés. Une femme sur trois estime avoir perdu en termes de rémunération

contre seulement un homme sur six. De même, un tiers des ouvriers et des TAM argue en ce sens contre un sixième des cadres et des employés. L'impact négatif de la RTT sur la rémunération semble toutefois s'être estompé d'une enquête à l'autre (à la première vague, un tiers de la population attribuait une perte de revenu à la RTT). Les catégories qui estiment plus que les autres avoir subi une détérioration de leurs revenus sont également celles qui sont moins enclines à dire qu'elles ont gagné en qualité de vie. De ce dernier point de vue cependant, le jugement est sans appel : 81 % des hommes et 61 % des femmes placent la vie hors travail en tête des améliorations dues à la RTT[29]. A l'exception de *Plastic* (46 % pour les hommes, 41 % pour les femmes), l'écart est à peu près le même dans les trois autres entreprises. A l'instar des femmes, les salariés du secteur des services qui habitent à plus d'une heure de leur lieu de travail sont également moins nombreux (64 %) à placer la vie hors travail en tête du palmarès des améliorations.

[29] Si les travaux de la DARES montrent également que la vie hors travail est l'item le plus massivement plébiscité par les salariés lorsqu'il s'agit de hiérarchiser les effets positifs de la RTT, ils concluent en revanche que les femmes sont en général plus satisfaites que les hommes. Cette différence de résultat tient fort probablement à la structure de notre population, qui inclut très peu de femmes cadres. Or, d'après les enquêtes DARES, les cadres en général, et les femmes cadres en particulier, sont les grands gagnants, en termes de satisfaction affichée, du passage aux 35 heures.

**Graphique 1 : Analyse des correspondances multiples relative au jugement porté sur l'intensité du travail**
**Plan des deux premières dimensions expliquant 28 % de l'inertie**

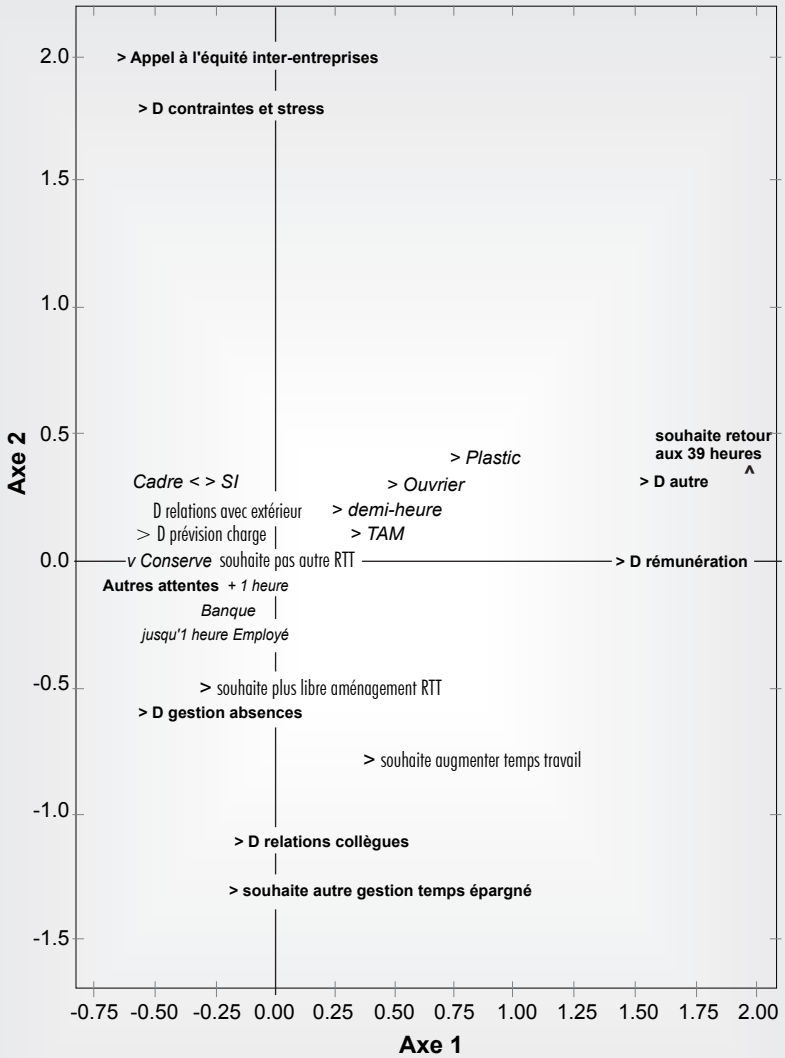



Pour lire le graphique :
- En **gras**, les modalités des variables actives qui contribuent le plus à la constitution des axes.
- En caractère normal, les autres modalités des variables actives.
- En *italique*, les caractéristiques des individus projetées sur le plan comme variables supplémentaires

L'analyse des correspondances multiples est utile, ici encore, pour structurer l'espace des jugements. Le premier axe (horizontal sur le graphique 2) permet avant tout de mettre en valeur l'importance du groupe de ceux qui remettent en cause le principe même de la RTT (les ouvriers de *Plastic* au premier chef). Cet ensemble est celui où se concentrent les souhaits d'un retour aux 39 heures, le constat d'une dégradation des rémunérations et enfin le sentiment d'une détérioration de la vie hors travail ou de l'emploi[30]. Le deuxième axe rassemble d'un côté les salariés (ouvriers, cadres) qui déplorent l'augmentation des contraintes, qui dénoncent un surplus de stress, qui en appellent à une meilleure gestion de la part de la hiérarchie et qui souhaitent plus d'équité entre entreprises. A l'opposé s'expriment plutôt des employés - particulièrement ceux des *plates-formes bancaires* – qui désirent une autre gestion du temps (passage à 4 jours, bénéfice de jours glissants sur le week-end, usage possible des comptes épargne-temps, etc.) et qui, par ailleurs, constatent que la gestion des absences et la qualité des relations avec les collègues se sont dégradées.

[30] La détérioration de la vie hors travail et de l'emploi apparaît sur le graphique sous l'intitulé « D autre ».

**Graphique 2 : Analyse des correspondances multiples des regrets et des souhaits concernant la RTT**
**Plan des deux premières dimensions expliquant 22 % de l'inertie**




Pour lire le graphique :
- En **gras,** les modalités des variables actives qui contribuent le plus à la constitution des axes.
- En caractère normal, les autres modalités des variables actives, D abréviation de dégradation.
- En *italique*, les caractéristiques des individus projetées sur le plan comme variables supplémentaires

- **Approche qualitative**

(Les résultats qualitatifs sont déclinés ici par établissement)

***Le temps au cœur d'un nouveau métier : le cas des plates-formes téléphoniques***

Sur les plates-formes téléphoniques, les modalités de la RTT font coexister (relativement harmonieusement) quatre régimes différents (Robien sur 4 ou 5 jours ; Aubry II sur 4 ou cinq jours). Le regroupement sur ces plates-formes de personnels issus d'horizons variés (personnel interne issus du réseau ou des services administratifs ; recrutement externe) explique cette diversité. Les salariés issus de la banque ont conservé leur régime antérieur (Robien ou Aubry II) avec la possibilité de choisir entre quatre ou cinq jours ; le choix de la semaine de 4 jours étant légèrement majoritaire. Au total, la durée hebdomadaire du travail individuel varie entre 33 heures (Robien sur 4 jours) et 39 heures (Aubry sur 5 jours) et la durée quotidienne entre 6 h 59 (Robien sur 5 jours) et 8 h 52 (Aubry sur 4 jours), avec un nombre de jours de RTT et des horaires de pauses variant selon les formules. Ces régimes différents définissent pour chacun le volume horaire de travail, ce que nous avons appelé le temps externe de travail. Par ailleurs, le temps de travail du téléconseiller fait l'objet d'un décompte très précis par séquence (durée des appels téléphoniques ; transcription d'appels, formation, pause…). C'est ce que nous appelons le temps interne de travail. Chaque téléconseiller est soumis à un contrôle de son temps (externe et interne) par *login* depuis son poste informatique. Le téléconseiller est le comptable de ces temps : à chaque nouvelle activité, il est contraint d'appuyer sur une touche précise de son ordinateur. La mesure des temps sert ici clairement d'appréciation de la performance individuelle et collective. Se dessine alors une tension entre un *temps externe* fourni par la législation (temps de travail global) et un *temps interne* qui résulte du sens nouveau donné au temps pour les salariés de ces unités : c'est-à-dire à sa conversion dans des normes nouvelles susceptibles d'interpréter et de mesurer leurs performances. A travers cette tension se joue en fait la construction de nouvelles identités de métier ; la mesure des temps influençant des éléments aussi structurants que la relation au client, la conception de la prestation de service, la place de chacun dans le collectif de travail…L'exploitation des questionnaires individuels permet d'identifier des positionnements différents des salariés des plates-formes face à la ces identités de métier en gestation. Face aux contrôle du temps par le *login*, les salariés développent une attitude contrastée :

- La majorité d'entre eux acceptent ce contrôle, le juge positif pour régler le travail collectif : le décompte des temps permet de dégager des normes et donc des objectifs à atteindre pour chacun. L'interconnexion des plates-formes entre elles conduit désormais à des normes au niveau national qui apparaissent ainsi sous la forme d'un affichage digital visible par tous à tout moment. Les salariés reçoivent chaque matin le décompte des temps de la journée passée, pour leur propre travail. Cette visibilité des temps de chacun est ressentie par cette majorité de salariés comme une garante d'équité. « *Au moins, les gens ne peuvent pas tricher, on sait ce qu'ils font réellement* »…. « *Personne ne peut en profiter et compter sur le travail des autres* »… Elle permet également d'objectiver les critères d'évaluation. « *Pour la partie variable de la rémunération, qui prend en compte des éléments tels que le nombre d'appels dans l'heure, ce mode de contrôle est indispensable et incontestable* » . Pour ces salariés qui confèrent une forte légitimité à ces modes de contrôle, il y a d'emblée une adhésion à ce nouveau métier. Il s'agit majoritairement de salariés jeunes, nouvellement recrutés par *Banque* ou bien à l'inverse de salariés expérimentés venant du réseau qui apprécient particulièrement de ne plus subir directement la pression de la clientèle et de ne plus avoir de dossiers à gérer, de ne plus être préoccupés par des questions non résolues au delà de la fin de la journée de travail… « *Au moins, lorsque l'on a terminé, on peut rentrer chez soi tranquille »... « La pression ne déborde pas du casque* ». La contrepartie du contrôle précis des temps est donc cette relative liberté qui fait que l'on est moins préoccupé par le suivi du client. Ce nouveau métier suppose un temps de travail plus intense, mais aussi plus circonscrit. Le service au client est matérialisé par le temps de l'appel et s'y limite.

  - Une minorité de salariés jugent ce contrôle pesant et l'identifient à une forme de « flicage » qui pèsent sur leur autonomie dans leur travail. Pour ces salariés insatisfaits, la redéfinition de leur identité de métier se fait au détriment de leur conception, on devrait même dire de leur éthique du service au client. « *On se sent pressé pour répondre, cela n'est pas satisfaisant, et cela n'est pas bien pour le client* »… « *Ce n'est pas parce qu'il s'agit de clients non fortunés qu'il faut pour autant expédier leur demande…* ». Ces salariés insistent aussi beaucoup sur les exigences de la direction ressenties comme contradictoires : « *on veut que nous allions vite…et en même temps il faut vendre des produits financiers* » … « *mais comment les gens peuvent-ils nous acheter des produits s'ils ne se sentent pas mis en confiance* »…Ces salariés opposent le registre quantitatif des normes de mesure du temps, au registre qualitatif du service qu'ils entendent rendre aux clients. La nouvelle identité de métier est ressentie comme une déperdition de sens. Ils sont souvent plus âgés, proviennent pour beaucoup des services administratifs de la banque ou du réseau qu'ils ont dû quitter pour des raisons de suppression de postes. Le parcours professionnels antérieur est ainsi un élément explicatif du niveau d'acceptation des nouvelles normes par les salariés : plus la venue sur la plate-forme fait partie d'une stratégie construite du salarié, mieux les nouvelles normes liées au temps sont acceptées.

Y compris chez les salariés qui acceptent ce mode de contrôle et le considèrent comme légitime, il existe des inquiétudes sur la façon dont les normes de temps seront utilisées dans l'avenir. « *Pour le moment, les pressions ne sont pas considérables, l'activité est montante…mais lorsque nous tournerons à plein régime, il faudra vraiment se conformer aux objectifs de performance qui seront révisés à la hausse* ».

***Un temps de travail resserré sur le temps effectif et une baisse des rémunérations : le cas de Plastic***

Chez *Plastic*, l'accord Aubry II a conduit à une réduction journalière de la durée du travail de 20 minutes qui permet aux salariés de démarrer plus tard le matin ou l'après midi. Toutefois, les salariés ne perçoivent pas un grand changement du volume de leur temps de travail. Chacun peut choisir la formule qui lui convient mais celle-ci devient alors définitive. Les horaires restent donc réguliers. En production, cette réduction journalière s'élève à 30 minutes car à ces 20 minutes s'ajoutent deux pauses de 5 minutes chacune, non payées. Il y a donc resserrement du temps de travail sur le temps de travail effectif car ces pauses existaient préalablement mais restaient une tolérance. Tous ne les prenaient pas systématiquement mais à leur gré et en fonction de leur charge de travail. La réduction journalière s'est donc traduite par l'instauration de pauses obligatoires, extraites du décompte du temps de travail, conformément à la loi. Tous les salariés sont soumis à un décompte de leur temps par badgeuse mais ce contrôle est plus formel chez les personnels administratifs qui déclarent dépasser les 35 h quand les charges d'activité l'imposent avec l'accord implicite de la hiérarchie. Seuls les intérimaires sont exclus du dispositif Aubry II. Ils continuent d'effectuer 39 heures hebdomadaires et perçoivent à ce titre des indemnités compensatrices.

Le recours aux heures supplémentaires s'est interrompu et cette préoccupation est systématiquement portée au premier rang par tous les personnels de production permanents, quelle que soit la qualification. La majorité d'entre eux met en avant le manque à gagner et le chiffre précisément : de 15 à 20 %. Les administratifs y font moins référence et lorsqu'il le font, l'impact semble moindre. Les équipes de nuit mettent également en avant cette dégradation des rémunérations globales du fait d'un moindre recours aux heures supplémentaires. Les personnels intérimaires sont conscients de cet inconvénient des Lois Aubry. Celles-ci ne leur sont pas applicables mais dans la mesure où certains espèrent pouvoir être embauché un jour dans l'entreprise, ils savent qu'ils échangeront la sécurité de l'emploi contre un manque à gagner certain.

Par ailleurs, la RTT s'est traduite par l'octroi de 12 jours de congés additionnels pour les salariés de la production et de 10 jours pour le personnel administratif. L'exploitation de la première vague de questionnaires montre qu'en production, les opérateurs et les techniciens n'avaient quasiment pas encore consommé de jours RTT 6 à 8 mois après la signature de l'accord d'entreprise tandis que les régleurs, chefs d'équipe de même que les administratifs en avaient consommé entre 2 et 3. Les commentaires qualitatifs révèlent la crainte des personnels les moins qualifiés qui n'osent pas en faire la demande à leur hiérarchie ; le temps libre reste tabou ; ils ont l'impression que leur demande va « déplaire », voire « mettre leur entreprise en difficulté ».

***Un temps de travail globalement inchangé : le cas de Conserve et de SI***

Dans ces deux entreprises, pourtant aux antipodes en termes d'activité productive et d'organisation du travail, les aménagements pour obtenir la RTT n'ont pas apporté de réelles modifications des horaires de travail à court terme. Chez *Conserve*, les employés pointent et les horaires correspondent toujours à l'alternance des équipes (3X8). Selon les salariés, l'ARTT ne modifie pas les prévisions de charges et leurs modes de planification. Elle permet simplement d'obtenir plus de souplesse dans la gestion des périodes de basse et de haute activité.

Dans le cas de la SSII, l'effet RTT est avant tout ressenti par le biais des 8 jours de disponibilité dégagés et peu, voire pas du tout, dans le cadre de la réorganisation des horaires journaliers et hebdomadaires. Pour l'écrasante majorité des salariés, compter son temps ne fait pas sens et tous, ou presque, acceptent volontiers d'être présents sans qu'il ne soit nécessaire pour eux de décompter des heures supplémentaires. Outre qu'il s'agit d'un comportement souvent observé dans d'autres SSII, cela s'explique aussi dans le cas particulier de *SI* par le fait que tous jugent qu'ils s'« y retrouvent » dans la mesure où ils peuvent compenser un surplus de présence par une arrivée plus tardive ou un départ plus précoce si besoin est. L'idée d'" arrangement " est celle qui revient le plus fréquemment. Dans une entreprise fortement imprégnée de culture familiale, les salariés témoignent d'un souci important du devenir de l'entreprise, même si bien sûr l'intérêt de leur fonction et de leur carrière compte beaucoup dans l'appréciation de la situation actuelle. Pour ceux que nous avons rencontrés, le fait qu'ils travaillent dans une " petite " structure, où les gens se connaissent, avec un climat de confiance… explique certainement, du moins largement, cet intérêt et cette implication affichés. Il faut souligner que ce temps « large » non compté des salariés de *SI* fait parfois contraste avec la régulation du temps désormais acquise par les salariés des entreprises clientes de *SI*. Les salariés en mission confirment le fait qu'il existe toujours un décalage entre la réalité des régulations du temps de travail chez *SI* et les règles et pratiques en vigueur chez les clients, et qu'il existe un déphasage parfois important entre la réalité des SSII et celles d'autres secteurs conventionnels (comme la banque) où les jours RTT sont plus nombreux. De fait, et sans même évoquer les effets de la

conjoncture sur les salaires et les perspectives de carrière, les interventions au quotidien peuvent être compliquées du fait que le bon interlocuteur n'est pas présent (en RTT).

***Le régime des pauses au cœur de bouleversements des conditions de travail : Plastic et Conserve***

Chez *Plastic*, la RTT n'a dans un premier temps guère affecté l'organisation du travail de production. Les pauses obligatoires et non payées ont globalement conduit à une intensification du travail, avec toutefois des pratiques et une analyse des pratiques qui diffèrent selon le niveau de responsabilité. Ainsi certains chefs d'équipes et régleurs déclarent continuer à ne pas prendre de pauses qu'ils estiment parfois préjudiciables à leur activité. Les administratifs, quant à eux, déclarent faire le même travail qu'avant la RTT mais en moins de temps et valorisent plutôt cet état de fait dès lors qu'il les a conduit à mieux s'organiser. Globalement toutefois ils estiment que la polyvalence est insuffisante et qu'il n'y a pas eu assez de recrutements ce qu'ils imputent aux difficultés particulières aux PME.

Pour *Conserve*, les pauses sont toujours de même durée mais leur principe a été modifié. Elles paraissent plus contraignantes et moins propices à la convivialité, si bien que certains ont le sentiment qu'elles ont raccourci. Pour ceux qui remplacent leurs collègues, les pauses occasionnent une tension nerveuse supplémentaire. Passer au pied levé d'un poste à l'autre n'est pas anodin, et la fatigue peut être plus importante selon le remplacement effectué à l'heure du déjeuner. Cette situation occasionne une surcharge de travail. Un opérateur peut par exemple surveiller le flux et intervenir sur deux lignes à la fois. Le travail se trouve perturbé, « *il faut stopper son travail et remplacer quelqu'un* », même si paradoxalement, le principe d'une polyvalence mis en place dans le cadre des absences du fait de la RTT est perçue souvent positivement. Ce qu'ils récusent c'est plutôt la tension nerveuse et le rythme qu'occasionnent les remplacements lors des pauses tournantes. L'augmentation de la cadence est mise en avant par les salariés qui ne la relient pas directement à la RTT mais aux exigences productives et à un manque d'effectifs qui perdure. Ensuite, les pauses en comités restreints permettent moins qu'auparavant la poursuite d'une convivialité, et l'échange lié au travail. Elles sont moins l'occasion de « décompresser », il faut surveiller sa montre pour ne pas manquer la relève. Les pauses changent fréquemment, ce qui chamboule la prise des repas et pour les groupes d'affinité, la prévision de se trouver ensemble. Ce roulement oblige également chaque jour à consulter un panneau en arrivant afin de connaître l'ordre des pauses.

*Pour les salariés des ces deux entreprises, la perception de la RTT apparaît donc assez largement négative*. Les salariés de *Plastic* mettent en avant la perte de libre arbitre devant les heures supplémentaires et la chute des niveaux de rémunération qui en résulte alors que les salaires sont gelés. Or, le temps libre sans moyens financiers n'a aucun pouvoir d'attraction pour ces catégories de salariés : affecté essentiellement aux travaux de bricolage, de construction et d'entretien de l'habitat, le temps libre « sans argent » est synonyme de temps perdu. Du coup, c'est la motivation au travail qui est affectée. Autant dire que dans les souhaits exprimés, la plupart aimerait pouvoir revenir à la législation antérieure aux lois Aubry. Pour les salariés de *Conserve*, la perception est moins uniforme mais globalement domine le sentiment que l'avantage donné par les jours de RTT ne compensent pas les gains de productivité amenés par les pauses tournantes. Ce sentiment d'avoir été trompé, de n'avoir pas obtenu le maximum dépasse les catégories (administratif, opérateurs, mécaniciens). Il est accentué par un sentiment de tensions et d'inégalités entre les métiers : lors du référendum sur l'accord d'établissement la solidarité atteinte dans la grève n'a pas tenue : « *au départ on se battait pour la même chose* », et « *il y a ceux qui ont obtenu plus de compensations* [la promotion des agents de maîtrise au grade de cadre ; les 13 jours de RTT, la compensation financière, et les embauches pour les mécaniciens] *et puis il y a nous, les petits* » [les opérateurs ont eu 10 jours de RTT].

***Dans les services, la RTT n'a pas modifié en tant que telle des conditions de travail globalement acceptées par les salariés***

Chez *SI*, pour des raisons qui tiennent au mode de fonctionnement de l'entreprise, les changements perçus après l'entrée en vigueur des 35 heures, tant du point de vue des conditions de travail que des relations entre personnes dans l'entreprise, sont inexistants. Certains notent simplement quelques difficultés supplémentaires à travailler avec la clientèle ou les partenaires extérieurs en raison d'une moindre disponibilité de ces derniers à cause de leur RTT. Le vrai " plus " est le fait de pouvoir bénéficier de journées RTT utiles soit pour décompresser, soit pour régler des problèmes administratifs soit, enfin, pour être plus présent en famille ou s'adonner à des loisirs. Pour le personnel administratif, la RTT oblige à planifier un peu plus qu'auparavant ses activités de manière à éviter d'être débordé et de compenser une journée RTT par un surplus de travail au retour dans l'entreprise.

Sur les plates-formes téléphoniques, le recrutement de salariés « volontaires » (*i.e.* la plupart du temps non contraints par des suppressions de postes), le choix laissé au salarié de son régime de RTT (sur quatre ou cinq jours) et surtout le choix de ses horaires de travail (le travail est organisé par relais des équipes sur la journée et par roulement sur une semaine de 6 jours) se conjuguent pour expliquer la relative satisfaction de ces salariés. Le planning de chacun est connu un mois à l'avance pour les deux mois à venir. Le planificateur est un personnage clé de l'édifice : il met en

relation la volumétrie des appels (nombre d'appels dérivés) et les ressources en main d'œuvre de la plate-forme, tenant compte au jour le jour des absences, des dépôts de congés et de RTT. Compte tenu des habitudes des clients, il est globalement possible de prévoir la densité des appels en fonction de l'heure et du jour de la semaine. Sur certains créneaux horaires, le nombre de salariés peut s'avérer insuffisant pour répondre à des pointes éventuelles d'appels téléphoniques. La direction mise à terme sur un lissage de l'activité (répartition plus équilibrée des appels) pour contenir les recrutements alors que les salariés soulignent l'insuffisance de ces recrutements et redoutent que la pression sur les temps internes s'accroisse dans un avenir proche, alors que l'activité des plates-formes connaît une réelle montée en charge. Les salariés redoutent également à terme que leur marge de choix des horaires de travail se réduise.

Cette première exploitation des questionnaires auprès des salariés fait donc apparaître un contraste entre nos quatre entreprises : sur *les plates-formes téléphoniques bancaires* et chez *SI,* où les conditions de travail font l'objet d'un assez large assentiment par les salariés, la RTT ne s'est pas traduite par une déception des salariés comme chez *Conserve* et *Plastic*. Son impact est ressenti comme faible voire négligeable du point de vue du travail lui-même et positif du point de vue de l'accroissement du temps hors-travail disponible. Des tensions sont néanmoins perceptibles sur les plates-formes téléphoniques : les salariés expriment la crainte d'une dégradation future des conditions de travail et d'une pression accrue sur les temps internes, avec la montée en charge de l'activité et le ralentissement voire le tarissement des recrutements.

***Des lignes de fracture parmi les salariés***

Cette vision d'ensemble dissimule certaines lignes de fracture entre les salariés et au sein des collectifs de travail. Celles-ci s'expriment dans la façon subjective de ressentir le contrôle du temps (cf. ci-dessus, le cas de salariés des plates–formes) ou résultent de facteurs objectifs liés aux différences de traitement : le cas de *Conserve* offre une illustration de ces différences (13 jours de RTT, compensation financière et embauches additionnelles pour les mécaniciens, contre seulement 10 jours de RTT, sans embauches additionnelles, pour les opérateurs). Les différences de traitement sont plus manifestes encore lorsque certaines catégories sont exclues de l'accord (cas des intérimaires chez *Plastic*). Parfois, elles apparaissent insolites dès lors qu'elles atteignent l'unité des collectifs de travail (cas de la promotion des agents de maîtrise à la catégorie cadre chez *Conserve*). La RTT semble accentuer les lignes de fracture entre salariés de la production et administratifs. Dans le cas de *Plastic* par exemple, elle s'accompagne d'une montée de la polyvalence chez les seconds (arrangements interpersonnels pour faire face aux remplacements) ; ce qui se traduit par un vécu plus positif de la RTT, d'autant que les pertes financières semblent moins importantes pour cette catégorie. Enfin, des tensions se manifestent entre salariés selon qu'ils sont ou non directement confrontés aux clients. Les agents qualité en production, les commerciaux, ou encore les chargés de missions auprès des entreprises clientes évoquent le plus souvent une dégradation des relations avec les clients et les fournisseurs du fait de la RTT (cas de *Plastic*, ou de *SI*) liée à une moindre disponibilité horaire à leur égard (ou inversement), ou liée à des déphasages importants : les collaborateurs informaticiens de *SI* interviennent auprès de banques clientes dont l'interlocuteur est parfois absent du fait de la RTT.

- ## Les perceptions des salariés un an après

***Un an après la conclusion des accords, on constate un sentiment d'accroissement de la charge de travail chez Plastic et une dégradation des conditions de travail chez Conserve***

Peu perceptible il y a un an chez *Plastic*, le constat d'un accroissement de la charge de travail est aujourd'hui communément partagé par l'encadrement, surtout de proximité, même s'il est difficile de l'attribuer aux seules mesures de réduction du temps de travail. L'accroissement du stress est d'abord attribué aux nombreux changements de postes aujourd'hui nécessaires : les clients sont eux mêmes à flux tendus et exigent une réactivité plus forte ; avant lorsqu'une presse fonctionnait à 80 % de ses capacités, un opérateur lui était dédié tandis qu'aujourd'hui chaque opérateur est amené à superviser deux ou trois machines en même temps. Les volumes de travail sont inchangés mais l'activité est aléatoire (la planification se fait au jour le jour dans le secteur automobile) et exige plus de réactivité et de polyvalence. Celle-ci affecte la nature du travail : le contrôle est aujourd'hui intégré par chacun et cette compétence additionnelle ne donne pas droit à des salaires compensateurs. La charge de travail est plus forte : « *au conditionnement, elles étaient toujours à 3, aujourd'hui elles ne sont plus qu'à deux cantonnée chacune à un poste fixe. Une ATP s'occupe de tout un atelier alors qu'elles étaient à deux auparavant : durant toute la journée elle contrôle les pièces et débarrasse chaque poste des pièces défectueuses. Ce sont les plus stressées : la nouvelle organisation n'est pas encore bien en place ; les gens s'énervent, ils sont souvent au bord des larmes* ».

Autres signes qui ne trompent pas : on constate un an après que l'absentéisme s'est accru (de 3 jours à 5 jours en moyenne par personne), que les accidents du travail progressent, que le caractère collectif des horaires s'effrite en raison de l'éclatement des groupes de travail, que le contrôle sur les temps morts est plus important (régulation plus autoritaire des pauses cigarette)… Autre symptôme d'importance : les taux de non-conformité ont également grimpé

dans l'année. Les normes Iso 9000 version 2000 (certification qui vient d'être renouvelée à *Plastic*) préconisent au plus trois non conformités client. *Plastic* en est parfois, au pire, à 13 ou 14. Plusieurs facteurs expliquent ces défaillances : exigences accrues du client, les opérateurs doivent parfois mettre les bouchées doubles pour pallier des absences accrues de leurs collègues ; changements incessants de type de production qui se traduisent par des démarrages intempestifs (en l'absence du responsable qualité client) ; délégation de la validation des pièces à un chef d'équipe qui ne maîtrise pas toujours le réglage des moules… Enfin, *Plastic* paye le refus des salariés de passer en 5 équipes (ce qui leur avait été proposé lors de la négociation 35 heures). Conséquence : le type d'organisation en vigueur (week-end + nuit) contribue à une moindre qualité en raison du sous encadrement de ces équipes « atypiques ».

Au total, les *encadrants* font tous état d'une intensification du travail et d'une montée de stress, et cela est vécu d'autant plus intensivement que les pertes de salaires liées aux 35 heures ont démotivé les opérateurs. Pour remédier à cette dernière situation, en juillet 2003, la direction a instauré une prime collective d'équipe liée aux résultats et aux performances. 1 000 euros sont proposés dont 50 % sont liés à l'accroissement des profits davantage connectés en fait à un meilleur contrôle des dépenses qu'à de meilleures performances et 50 % liés à des critères de qualité (taux d'utilisation des machines) et d'implication (respect des pauses, absentéisme). De fait, seuls 550 euros ont été attribués : les dépenses ont été mieux contrôlées mais le chiffre d'affaire a baissé, les rebuts se sont accrus et l'absentéisme a évolué défavorablement.

Paradoxalement, ce discours sur l'accroissement de la charge et des rythmes de travail n'est pas relayé aussi fortement par les *opérateurs*. Selon eux, les 35 heures n'ont pas modifié fondamentalement leur quotidien de travail même s'ils doivent désormais intervenir sur 2 ou 3 machines au lieu d'une. Conscients des pressions qui pèsent sur leur entreprise (en terme de qualité, de délais…), ils perçoivent le débordement et le stress des encadrants comme un défaut d'organisation interne. Lors des consultations qualité, sur les 350 remarques qui ont porté sur les raisons de la non qualité, 70 % critiquaient le manque de rigueur. Mais le plus important demeure ailleurs. Il touche à la rémunération (les opérateurs continuent de déplorer les pertes de revenus). La conséquence est en une faible motivation qui pèse d'autant plus lourdement dans l'implication au travail que les perspectives d'évolution professionnelle sont faibles.

Chez *Conserve*, le climat social se révèle particulièrement tendu lors de la seconde vague d'entretiens et questionnaires. Selon le DRH, cette situation est en partie liée à la conjoncture difficile, mais aussi au fait que « les gens se parlent moins » depuis la mise en place des 35 heures (l'organisation des pauses tournantes ampute le temps consacré à l'échange entre collègues). Le taux d'absentéisme est toujours très élevé et, phénomène qui s'accentue, la médecine du travail déclare de plus en plus d'inaptitudes totales. Pour les salariés, dont une partie est vieillissante et se déclare fatiguée en raison des rythmes et des conditions de travail (le niveau du bruit dans l'atelier ne descend jamais en dessous de 90 décibels), l'aspiration à la cessation anticipée d'activité est toujours aussi forte. Un espoir pour certains d'entre eux (5 à 6 personnes seraient concernées en 2004) : la loi Fillon sur les retraites va permettre un départ définitif avant 60 ans pour ceux qui ont commencé à travailler avant 16 ans.

Les tensions dans le climat social étaient d'autant plus perceptibles, qu'un mot d'ordre de la section syndicale avait incité les salariés à ne pas remplir le questionnaire de la seconde vague. Les refus sont principalement le fait des ouvriers de production, et plutôt des plus âgés d'entre eux. L'amertume sur les conditions de mise en place des 35 heures dans l'usine n'est pas retombée et même si les plus virulents reconnaissent que « *c'est toujours mieux de travailler moins sans diminution de salaire* », ils rappellent la course permanente à la productivité, l'écart entre leur situation et celle des entreprises ayant 23 jours RTT, la faiblesse des rémunérations (2 % d'augmentation générale et 0,5 % en moyenne à titre individuel en 2003)…

***La RTT ressentie comme inadaptée est en partie contournée chez SI***

Les 35 heures semblent difficilement adaptables à l'exigence d'une relation clientèle fortement contrainte par un marché évolutif et concurrentiel. Pour les ingénieurs les 35 heures restent une pure abstraction. Les raisons qui sont avancées sont multiples : obligation de « ménager » la relation avec le client, impossibilité de lui facturer les heures d'étalement de la journée de prestation, superposition des missions pour les ingénieurs… Certains salariés considèrent par ailleurs que parfois « *si on a besoin de leur intervention c'est entre autres pour résoudre les problèmes liés au dispositif 35 heures… adopté chez les clients. Dans les banques par exemple, avec 22 jours de RTT (dont au moins un jour par mois d'absence RTT employeur) en plus des jours de congés, certains responsables n'arrivent plus à réunir tous les membres de leurs équipes. En revanche nos salariés sont là, ils n'ont que 8 jours de RTT par an* ».

Selon le délégué du personnel que nous avons rencontré, non seulement l'exigence clientèle ne permet pas de tenir les termes de l'accord RTT et non seulement la fiche CRA ne fonctionne pas mais la « *direction ne remet même plus le document aux collaborateurs… Si cela continue il faudra dénoncer l'accord* ». Les commerciaux, ajoute-t-il, ont une part de responsabilité dans les excès d'un temps de travail car, en une période morose sur le marché de l'informatique, ils ne cessent en effet de tirer la ficelle pour obtenir des contrats…

Les jours RTT sont respectés, du moins formellement. Les jours RTT employeurs sont programmés avant tout en effet en fonction des disponibilités des clients sur les projets et du souci pour certains, de ne pas dépasser 15 jours de prestation par mois. De fait, selon le délégué syndical, les 8 jours de RTT sont une « fiction » car la moitié est consommée en inter-contrats. Et dans les faits, quand ils sont en RTT inter-contrats, les gens viennent quand même au siège pour avancer sur des projets, faire de l'autoformation, etc. : « *la direction souhaite assimiler ces RTT à une sorte de contrainte ; elle veut que les gens soient joignables pendant ces périodes…* »

***Une RTT jugée positive sur les plates-formes, avec toutefois quelques tensions***

On retrouve l'ambivalence, déjà identifiée lors de la première phase, entre le sentiment des uns d'un renforcement des contrôles et en même temps la reconnaissance d'une pression moindre qu'en agence où le client est physiquement présent et potentiellement « menaçant », où les dossiers s'empilent et où l'on ne peut pas dériver l'activité. Aux salariés qui n'ont pas cette référence du travail en agence, les conditions de travail et notamment la pression des temps semblent plus difficiles.

L'interprétation des effets de l'interconnexion sur la charge de travail est délicate. La direction avance l'argument d'une limitation de la charge sur les téléconseillers du fait d'une régulation centrale : en cas de contretemps, exercice incendie, problème technique…, il est possible de dériver les appels vers les autres plates-formes. Mais certains salariés y voient également une mise en concurrence des plates-formes qui peut à terme peser sur la charge de travail individuelle. Autre exemple de contrôle plus rigoureux des temps : dans le login, l'item « autres activités » qui servait le plus souvent de soupape aux téléconseillers (utilisé normalement pour la formation, les rendez-vous avec le superviseur, les visites médicales…) doit dorénavant faire l'objet de justifications précises auprès de la direction. Au total, l'assouplissement des « temps externes » par la RTT aurait pour contrepartie le resserrement des « temps productifs internes » des salariés. Compte tenu d'une croissance régulière des recrutements, proportionnée à la montée en charge de l'activité, les effets d'accroissement de la charge de travail apparaissent, jusqu'à présent, peu sensibles sur les plates-formes.

# Conclusion générale

Le travail que nous avons réalisé dans quatre entreprises présente deux caractéristiques distinctives sur lesquelles nous avons insisté tout au long du rapport : d'une part, l'échantillon ne comporte que des firmes ayant mis en œuvre les 35 heures selon le dispositif Aubry II et uniquement par accord d'entreprise ; d'autre part, les implications de la RTT ont été observées à deux reprises, avec un intervalle d'environ un an entre les deux périodes d'enquête sur le terrain. Ces choix méthodologiques avaient été retenus pour pouvoir traiter deux problématiques étroitement articulées sur lesquelles nous allons revenir dans cette conclusion. L'une concerne les différences de comportement face aux 35 heures entre les entreprises anticipatrices et celles qui ont attendu la seconde loi. L'autre est celle de la capacité des organisations analysées à absorber un changement aussi important que celui introduit par la nouvelle norme légale en matière de durées travaillées. Cette seconde problématique a été envisagée dans une perspective longitudinale, ce qui nous a permis non seulement de mesurer la qualité et la pertinence des dispositifs de gestion proposés en réponse aux contraintes organisationnelles induites par les 35 heures, mais aussi, par les entretiens et questionnaires conduits en deux vagues espacées, de tenter d'objectiver les perceptions des acteurs et leurs évolutions dans le temps.

## *Aubry I et Aubry II : des différences de comportement des entreprises ?*

Les entreprises ayant attendu la seconde loi ont-elles des caractéristiques propres par rapport à celles qui ont signé des accords Aubry I ? On peut répondre à cette question dans un premier temps par une description des modalités de mise en œuvre des 35 heures. De ce point de vue, les éléments observés au sein de nos entreprises sont assez convergents avec ceux caractérisant les passages aux 35 heures dans le cadre du dispositif Aubry II[31]. En particulier, les engagements en matière d'emploi sont en moyenne faibles ou sans lien direct avec la réduction du temps de travail, l'ampleur de cette dernière est limitée par le nouveau décompte des durées effectivement travaillées (extraction de certaines pauses ou de temps de formation auparavant inclus dans le temps de travail), la préférence marquée pour les jours de repos supplémentaires.

Mais la véritable originalité des entreprises signataires d'accords Aubry II est peut-être ailleurs, dans la situation stratégique de l'entreprise au moment de la mise en application des deux lois successives. Nous avons fait, au démarrage de cette étude, l'hypothèse que l'attentisme des entreprises qui n'avaient pas anticipé les 35 heures et n'avaient donc pas sollicité l'aide incitative s'expliquait par l'absence d'un « projet associé » capable de transformer l'obligation de RTT en opportunité de changement. Autrement dit, la question essentielle que devaient se poser les entreprises qui n'avaient pas trouvé une telle opportunité avant le 1er janvier 2000 était de valoriser d'une manière ou d'une autre une contrepartie sociale « obligée » par un bénéfice économique en termes de flexibilité ou de productivité, ne serait-ce que pour en limiter le coût. Et c'est bien cette logique que nous avons observée dans les quatre entreprises de notre échantillon, sachant toutefois que, pour l'une d'entre elles (*Banque*), le projet était de faire coïncider RTT et nouvelle orientation stratégique (l'accord est venu en appui de la mise en place à grande échelle d'une nouvelle activité de service), ce qui a ramené sa problématique à celle des entreprises anticipatrices qui ont réussi à intégrer la RTT à un objectif économique spécifique.

Pour les trois autres entreprises, la mise en œuvre des 35 heures a été, et, il faut le souligner, est encore aujourd'hui, déconnectée d'un projet plus général même si on voit bien dans l'une des trois (*Plastic*) que les difficultés induites par la RTT peuvent inciter à la mise en œuvre « ex-post » d'une réflexion plus structurée sur l'organisation. En réalité, ce qui rapproche ces trois entreprises sans projet « ex-ante » ou concomitant, c'est leur faible degré de maîtrise des choix de développement à moyen et long terme. On retrouve ici une observation que nous avions déjà faite à propos des entreprises de petite taille[32] : la capacité des firmes à anticiper les 35 heures et à élaborer un projet associé à la RTT est d'autant plus élevée que l'entreprise se trouve dans une phase de croissance et/ou dispose d'un pouvoir de marché important. C'est donc moins la taille que la situation stratégique des entreprises qui semble constituer la principale variable discriminante de leur attitude vis-à-vis de la RTT. Les limites méthodologiques liées à l'étroitesse de notre échantillon nous interdisent évidemment toute généralisation abusive ; on notera néanmoins que les trois firmes qui n'ont pas adossé la négociation sur la RTT à un projet de nature économique ont un pouvoir de marché faible, parce qu'elles sont de petite taille sur des marchés matures et fortement concurrentiels, qu'elles sont en position de prestataires ou de sous-traitantes dans des filières où leurs clients ont un pouvoir de négociation important, qu'elles sont largement exposées au risque conjoncturel etc.

---

[31] Voir en particulier Pham (2002), « Les modalités de passage à 35 heures en 2000 », *Premières informations premières synthèses*, , DARES, février, n° 06.3.

[32] Charpentier P., Lepley B.(2003), « Développement et dialogue social : les TPE face aux 35 heures », *Documents d'études*, DARES, n° 65, janvier.

En dépit de cette fragilité, il leur a bien fallu néanmoins sauter le pas des 35 heures et tenter de transformer une contrainte exogène en opportunité stratégique. De ce point de vue, les modes de flexibilité du temps de travail mis en œuvre par les entreprises semblent avoir connu des infléchissements notables entre la première et la seconde loi Aubry. Les accords Aubry I présentaient des combinaisons de flexibilité associant modulation du temps de travail (annualisation) et jours RTT. Dans les accords Aubry I, trois formes de flexibilité dominaient le paysage : l'annualisation, la modulation et l'extension du travail au samedi ; la modulation pouvant déjà, dans certains cas, être combinée aux jours RTT afin de faire coïncider la prise des JRTT aux périodes basses de modulation [G. Pelisse, ]. Dans les accords Aubry II observés ici, c'est plus systématiquement la régulation des JRTT qui s'est progressivement instaurée comme un outil d'optimisation (choix des JRTT de plus en plus assujetti aux contraintes productives). A cela, il faut ajouter l'exploitation des sources de flexibilité nouvelles telles que la gestion des inter-contrats, des temps de formation amputés, des dépassements d'horaires illégaux… Ces façons de gérer sont révélatrices de pratiques bornées par des marges de manœuvre étroites et contraintes par une situation conjoncturelle particulièrement dépressive. C'est pourquoi nous parlerons ici de « flexibilités de basse conjoncture ».

Celles-ci se double d'un traitement très segmenté de la main-d'œuvre : aux permanents de jour (ou d'agence), une vraie RTT assortie d'un volant important de jours RTT à libre disposition des salariés, aux autres (intérimaires, équipes spécifiques de nuit ou du week-end dans un cas et anciens salariés reconvertis en plate-forme bancaire ou nouveaux embauchés dans l'autre), un régime horaire moins avantageux, plus aléatoire et calé sur les créneaux les plus atypiques. Cette façon de segmenter pour gagner en souplesse n'est pas sans rappeler les pratiques en vigueur au cours des années 1980[33]. Elle s'oppose en tous les cas au modèle plutôt caractéristique des accords Aubry I, modèle en vertu duquel les exigences de flexibilité s'appliquent à l'ensemble des collectifs de travail sur la base d'un pacte social qui tente d'associer performance et équité (contreparties négociées sur le maintien des rémunérations, délais de prévenance...)[34] .

## *Modalités de RTT et perceptions des salariés*

Dans ces conditions, les entreprises qui sont dans cette situation ont été doublement handicapées au moment de mettre en œuvre les 35 heures : d'une part, l'absence d'un projet support rendait plus difficile la recherche de gains de productivité et donc l'équilibre financier de la RTT ; d'autre part, les débats internes se sont cristallisés sur le dispositif au lieu d'être engagés dans une réflexion sur un projet plus large, et cela a contribué à dramatiser la question de la RTT. Il n'est donc pas étonnant que les tensions sociales enregistrées dans les trois entreprises concernées lors de notre premier passage aient été encore largement perceptibles, accrues même dans deux cas, un an plus tard.

Ce constat illustre l'articulation existant entre nos deux problématiques, entre les conditions de la négociation sur les 35 heures, d'une part, et la manière dont la RTT est intégrée à l'organisation et dont les salariés vivent leurs nouveaux horaires, d'autre part. On voit bien, dans les trois entreprises évoquées précédemment combien le contexte de mise en œuvre des 35 heures détermine, voire surdétermine, les perceptions des salariés : ces derniers évaluent leur situation non seulement au regard des contraintes nouvelles qu'ils subissent (et dont ils font reproche au moins autant aux « politiques » qu'à leur propre direction, cette remarque mérite d'être soulignée), mais aussi en comparaison avec celle de leurs collègues bénéficiant d'une situation meilleure (plus de jours RTT et/ou moins de contraintes). Même s'ils font assez clairement la différence entre ce qui relève strictement des conséquences de la RTT et ce qui rentre dans les logiques courantes d'amélioration de la performance, les salariés observent bien que la mise en place d'un avantage social s'est traduit par de nouveaux comportements de l'entreprise en matière d'organisation. Cela se manifeste parfois par un renforcement de certains contrôles temporels, parfois par une rigueur plus grande dans la planification des activités, parfois par une gestion « optimisée » des jours de RTT en contradiction avec l'aspiration des salariés à une gestion individualisée de leurs temps. Plus que jamais, et face à une conjoncture particulièrement déprimée, le temps de travail, sa mesure rigoureuse et son contrôle figurent au centre du management des organisations.

Nous avons insisté sur le fait que les entreprises de notre échantillon n'avaient pas été attirées par les avantages de la loi en matière de flexibilité et d'annualisation parce qu'elles n'en voyaient pas la nécessité ou qu'elles disposaient déjà des souplesses suffisantes. Ce trait vient renforcer nos constats précédents sur les entreprises sans « projet associé » à qui il ne reste plus que les adaptations/ajustements de l'organisation existante ou les possibilités d' « évitement » des conséquences des 35 heures pour rendre la mesure le plus neutre possible sur les performances. Mais on voit bien aussi

[33] Cf. Loos J. (1984), « Syndicalisme et aménagement du temps de travail », *Revue française des affaires sociales,* avril-juin, pp. 21-38.

[34] Cf. Loos-Baroin J. (2000 a), « La loi Aubry I : contrainte ou opportunité pour les entreprises », in Groupement d'Etudes Interdisciplinaires sur les Sciences du Travail, *Temps de travail et temps de vie,* Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, pp. 67-89 ; Loos-Baroin J. (2000b), « 35 heures : le triangle d'or de la performance au niveau des entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 128, mars-avril-mai, pp.145-146.

que les évolutions organisationnelles n'ont pas le même sens partout. Alors que chez *Banque*, où la RTT a accompagné le projet de développement, les adaptations conduisent progressivement à l'élaboration de règles de fonctionnement stabilisées, des entreprises industrielles comme *Conserve* ont une conception plus contingente de la RTT, variable en fonction du contexte, gérée comme une alternative au chômage partiel en période de sous-activité, comme un outil de flexibilité en période de reprise de l'activité. Paradoxalement, la situation de *SI* n'est pas très différente de celle de *Conserve* au sens où la RTT est transparente en grande partie lorsqu'elle est fusionnée avec les périodes d'inter-contrats, mais peut devenir une incitation à ce que nous avons appelé des pratiques de flexibilité informelle lorsque le volume des affaires est important. Cette flexibilité apparaît toutefois *consentie* chez *SI* où elle est portée par de jeunes cadres prêts à réaliser des sacrifices moyennant une rémunération compensatrice et l'espoir d'une brillante carrière ; tandis qu'elle est davantage *contrainte* chez *Conserve* où les salariés en fin de carrière jugent bien coûteux certains sacrifices, tels que les transferts saisonniers de main-d'œuvre d'une unité à l'autre.

Autrement dit, ce que semblent suggérer les réactions des salariés dans notre enquête, c'est que les tensions autour des 35 heures demeurent d'autant plus fortes que la RTT reste un paramètre à géométrie variable dans la conception des organisations, mobilisables d'une manière ou d'une autre en fonction des contraintes exogènes. Dans les petites entreprises qui ont mis en place les 35 heures par une réduction hebdomadaire, on avait observé une totale neutralité de la RTT dès l'instant où l'entreprise avait retrouvé des repères stables en matière d'organisation, même lorsque les modalités retenues ne permettaient pas une plus grande liberté dans la gestion individuelle du temps de travail. Les règles nouvelles peuvent se construire dans la douleur, avec des tensions voire des conflits, mais elles sont connues, elles peuvent être anticipées, elles ne sont pas soumises aux caprices des marchés et de l'environnement économique. C'est loin d'être le cas dans les entreprises enquêtées ici : les salariés n'apprécient guère la situation où un avantage social qu'ils n'avaient pas sollicité mais auquel ils sont désormais fortement attachés donne lieu à des choix de gestion qu'ils ne maîtrisent pas et, par surcroît, qui peuvent évoluer dans le temps.

On pourrait alors faire l'hypothèse que l'attitude des salariés face aux 35 heures n'est pas seulement liée aux contreparties négociées au moment de la signature de l'accord, contreparties effectives mais en réalité limitées dans notre échantillon, comme l'intensification du travail ou le renforcement de la pression temporelle. Ces éléments influencent les perceptions immédiates mais devraient normalement s'atténuer dans le temps à mesure que les nouveaux repères organisationnels se stabilisent ; ce n'est pas ce que nous avons observé, l'attitude des salariés reste fortement influencée par le sentiment, variable d'une entreprise à une autre, que la direction peut chercher à optimiser, quasiment à titre viager, la contrepartie sociale qu'elle a accordée sous la pression de la loi. Cette hypothèse expliquerait alors l'enjeu d'une nouvelle organisation et de la constitution de nouveaux repères, même ex-post, comme chez *Plastic* ; elle expliquerait aussi la préférence manifestée aujourd'hui par de nombreux salariés pour des modalités hebdomadaires de réduction des horaires de travail en lieu et place des jours RTT.

# Annexe 1. Les terrains de l'enquête

| **Entreprise** | PLASTIC | CONSERVE | PF1, PF2, PF3 | SI |
|---|---|---|---|---|
| **Secteur** | Secteur industriel : production de biens intermédiaires (pièces pour l'industrie automobile). | Secteur industriel : production de biens intermédiaires (contenants pour conservation de produits alimentaires). | Secteur tertiaire : production de services à forte valeur ajoutée (plates-formes téléphoniques pour les services bancaires aux particuliers). | Secteur tertiaire : production de services à forte valeur ajoutée (conseils et services informatiques aux entreprises). |
| **Taille** | 50 personnes. | 86 personnes. | 50, 55, 74 personnes (1ère vague).<br>50, 70, 92 personnes (2ème vague). | 170 personnes (1ère vague).<br>152 personnes (2ème vague). |
| **Statut** | PME autonome sous traitante de l'industrie automobile. | PME contrôlée par un groupe américain. | Services déconcentrés d'un grand groupe bancaire. | PME familiale, fusion avec une autre SSII. |
| **Perspectives économiques** | Marché stabilisé. | Marché mature voire en déclin. | En croissance. | Activité très cyclique. |
| **Organisation du travail** | Travail posté en continu (3 X 8) + équipes permanentes de nuit et du week-end. | Travail posté en continu en 2X8 ou 3X8 selon les contraintes d'activités. | 5 à 6 équipes chevauchantes et par roulement. | Prestations à la journée (délégation sur le site du client). |
| **Organisation sociale** | Gestion familiale.<br>Peu d'échelons hiérarchiques.<br>Main-d'œuvre jeune et peu qualifiée.<br>Répartition sexuée du travail (dominante masculine). | Peu d'échelons hiérarchiques.<br>Main-d'œuvre plutôt âgée et peu qualifiée.<br>Répartition sexuée du travail (dominante masculine) | Peu d'échelons hiérarchiques.<br>Main-d'œuvre à différents âges, plus qualifiée et plus féminisée. | Gestion familiale.<br>Peu d'échelons hiérarchiques.<br>Main-d'œuvre plutôt jeune, très qualifiée et plutôt masculine. |

# Annexe 2. Rappel de la méthodologie (tableaux récapitulatifs) et Grille des entretiens contextuels et processuels

## A) Tableaux récapitulatifs de la méthodologie

| Terrains | Entretiens Phase 1 | Entretiens phase 2 | Questionnaires Phase 1 | Questionnaires phase 2 |
|---|---|---|---|---|
| **Plastic** | 10 | 6 | 38 | 49 |
| **Plates-formes (PF1/ PF2/PM)** | 13 | 10 | 62 | 104 |
| **Conserve** | 3 | 2 | 17 | 28 |
| **SI** | 2 | 2 | 28 | 32 |

***Tableau récapitulatif du nombre de salariés interrogés (par questionnaires en face-à-face) et de leur répartition par PCS***

| | **Plastic** | | **PF1** | | **PF2** | | **PM** | | **Conserve** | | **SI** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Nbre de salariés interrogés *dont :*** | 38 | 49 | 14 | 34 | 11 | 13 | 37 | 57 | 17 | 28 | 28 | 32 |
| ***Ouvriers*** | *31* | *.38* | | | | | | | *9* | *22* | | |
| ***Employés*** | *3* | *3* | *12* | *34* | *10* | *12* | *35* | *52* | *1* | *1* | *4* | *2* |
| ***TAM*** | *3* | *8* | *2* | | *1* | | *2* | *1* | *7* | *2* | *6* | *4* |
| ***Cadres et Ingénieurs*** | *1* | *0* | | | | *1* | | *4* | | *3* | *18* | *26* |
| **Mode d'entretien** | **Face à face** | | **Face à face** | | **Face à face** | | **Face à face** | | **Face à face + questionnaire postal** | | **Face-à-face + Questionnaire informatique** | |
| **Ecart entre l'accord de RTT et les premiers Entretiens questionnaires** | **5 à 7 mois** | | **12 mois** | | **12 mois** | | **Plate-forme ouverte en mai 2002, entretiens en décembre 2002** | | **12 mois** | | **24 mois (avenant cadres, novembre 2002)** | |
| **Date de la seconde vague d'entretiens questionnaires** | **Août 2003** | | **Octobre 2003** | | **Octobre 2003** | | **Octobre 2003** | | **Novembre 2003** | | **Novembre 2003** | |

*Tableau récapitulatif des entretiens*

| Terrain | Contextuel | Processuel | Interlocuteurs |
|---|---|---|---|
| **Plastic** | X | | Gérant |
| | | X | Secrétaire commerciale |
| | | X | Secrétaire comptable |
| | X | X | Délégué Syndical (CFDT) |
| | X | X | Responsable Production |
| | | X | Responsable achats |
| | | X | Responsable qualité |
| | X | X | Adjoint au responsable qualité |
| | | X | Responsable méthodes et développement |
| | | X | Responsable outillage |
| **Plates-Formes (PF1/PF2/PM) de Banque** | X | | Responsable des relations sociales (siège) |
| | X | | Responsable du projet plates-formes téléphoniques (siège) |
| | X | | Responsable développement et marketing du segment particuliers et professionnels |
| | X | | Délégué syndical (CGT) |
| | X | | Responsable de PF1 |
| | X | | Responsable de PF2 |
| | X | | Responsable de PM |
| | | X | Superviseur PF1 |
| | | X | 3 Superviseurs PM |
| | | X | Formateur PM |
| | | X | Planificateur PM |
| **Conserve** | X | X | Directeur<br>Responsable des ressources humaines |
| | | X | Responsable de cellule |
| | X | X | Délégué syndical (CFDT) |
| **SI** | X | X | Responsable des ressources humaines |
| | X | X | Représentant syndical (mandaté CGT) |

## B) Grille des entretiens

Cette grille comporte trois parties qui concernent de manière inégale les personnes rencontrées.

1. L'entreprise et la négociation de l'accord 35 heures

1) <u>Eléments classiques d'informations classiques sur la situation de l'entreprise</u>

- Eléments d'histoire : date de création, qui sont les fondateurs ?, comment l'entreprise a-t-elle évoluée (fusion, alliance) ? est-elle cotée sur le marché (évolution des actions) ?

- La spécialité de l'entreprise ? La situer par rapport aux conventions de branche ? Le savoir-faire a-t-il évolué ? Perspectives de redéploiement ou de développement ? Les marchés porteurs ? Les entreprises clientes ? Quel type de relation ? Les entreprises concurrentes ?

- Le type d'organisation : mode de recrutement (niveau de diplôme, type de canal privilégié, turn-over moyen), contrat de travail, politique de rémunération…

- Sa morphologie : nombre de salariés et son évolution, structure des qualifications, âge moyen, sexe…

2) Les acteurs de la négociation et les relations sociales

- Quels sont les syndicats représentés dans l'établissement ? leur importance ? Résultats des dernières élections professionnelles, et leur traduction en terme de mandats syndicaux (délégués du personnel et élus au CE) ?

- Importance de l'implication des responsables d'entreprise et des responsables syndicaux dans des réseaux extérieurs à l'entreprise ? rapport aux organisations de branche et à la convention collective de branche ?

- Evolution du climat social dans l'entreprise ? Conflits qui ont émergé dans les cinq dernières années ? Comment se sont-ils déroulés, les résultats ?

- Principales négociations avec la direction autres que les négociations salariales annuelles ? Accords conclus (description des accords) ?

3) Le point de départ de la négociation et son déroulement

- Qui a été à l'initiative, à quelle période, comment ? Y avait-il eu des réflexions et débats au préalable ? Pourquoi avoir attendu ce moment ?

- Quel était le projet initial ? Y avait-il la volonté ou non d'innover par rapport à la convention de branche ? Souhait ou non d'être éligible au bénéfice des allégements ?

- Les objectifs initiaux majeurs concernant : i) l'ampleur et la modalités de la RTT, la nouvelle durée collective, ii) les nouvelles modalités d'ATT, iii) l'existence d'autres clauses ou dispositifs spécifiques associés, iv) les catégorisations de cadres, v) les engagements en matière d'emploi, vi) la formation, vii) les salaires…

- Les étapes de la négociation : réactions au projet, négociations et conflits, amendements, les groupes et acteurs qui ont porté la négociation…

- Modalités de ratification : i) recours à un système de mandatement ? (selon quelles modalités ? qui ?…), ii) recours à un référendum ?

- Les principaux points d'accords et de désaccords sur lesquels l'entreprise a finalement débouché ? L'accord est-il réversible ? Existe-t-il une commission de suivi ?

4) Le contenu de l'accord et ses applications :

- Le contenu de l'accord concernant : i) l'ampleur et la modalités de la RTT, la nouvelle durée collective, ii) les nouvelles modalités d'ATT (type de flexibilité adoptée, temps partiel…) iii) l'existence d'autres clauses ou dispositifs spécifiques associés, iv) les catégorisations de cadres, v) les engagements en matière d'emploi, vi) la formation, vii) les salaires…

- Les clauses réellement mobilisées et celles qui n'ont pas été sujettes à application ?

- Les modalités d'application des différents points de l'accords : comment cela a-t-il été négocié pour être appliqué (renvoi vers les différents services, décision d'application unilatérale…) ? Quel bilan de ce point de vue

2. L'intégration des 35 heures dans la stratégie de l'entreprise

1) L'intégration des 35 heures dans la stratégie de l'entreprise :

- Quand cela a-t-il été réfléchi et décidé ? Comment ? A quels niveaux ? *Par niveau, on entend l'élaboration des choix de développement (par exemple, faire des 35 heures un avantage concurrentiel pour conserver/attirer la main-d'œuvre qualifiée) et/ou de la mise en œuvre de ces choix (politique sociale de l'entreprise, organisation…).*

- Si cela a été le cas, quelles ont été les raisons de l'attentisme ? D'autres opportunités envisagées, un contexte social ou économique précis, l'absence de pression de la part des salariés, l'attitude de la branche…

- Sans revenir sur la négociation elle-même, qui a été à l'initiative de l'application concrète des 35 heures ? Y a-t-il eu un déterminant particulier (rôle de la branche, injonction extérieure, évolution de l'environnement ? Les 35 heures sont-elles liées à un projet (stratégique, de changement d'organisation…) ?

- Quelles sont les lacunes perçues par l'entreprise pour ce qui touche à l'application des 35 heures ?

  i) Lacunes techniques : juridiques, manques de compétence dans la gestion du changement…
  *ii)* Lacunes méthodologiques : méconnaissance de la démarche ARTT, absence d'expérience en la matière…
  *iii)* Lacunes temporelles : manque de temps pour se consacrer à la démarche, insuffisance de visibilité des effets à moyen terme…

2) Les implications économiques et financières des 35 heures

- Le calcul économique du financement : y a-t-il eu évaluation ex ante ? Peut-on avoir une estimation du coût réel (par le biais par exemple d'une balance entre les surcoûts effectifs mesurés par les coûts de remplacement des heures perdues et les gains associés liés aux aides publiques, à l'amélioration de la productivité, à de nouvelles mesures du temps de travail…) ?

- L'équilibre financier est-il stable à court terme ? Qu'en est-il du financement à long terme ?

- Les 35 h comme outil de la performance : les critères d'évaluation sont-ils individuels ou collectifs ?

3. 35 heures et management

1) 35 h et gestion des activités

- Quels sont les impacts des 35 h sur les processus et les flux de travail (gestion des stocks, automatisation des activités) ? sur les réagencements d'organigrammes (*centralisation des appels téléphonique par exemple ; re-découpage des emplois, séparation des missions, re-découpage des équipes et des collectifs de travail, modification des hiérarchies internes…)*

- Quelles sont les contreparties des 35 h en terme de flexibilités :
  i) flexibilités des horaires de travail (annualisation, modulation, horaires variables…)
  ii) flexibilité organisationnelle (reengineering, flux tendus, externalisation d'activités…
  iii) flexibilité de l'emploi quantitative : CDD, Intérim, TTP….

- Quels sont les impacts sur les modes de gestion de la main-d'œuvre à propos :

  i) du rapport compétences/polyvalence/formation ;
  ii) des politiques de rémunération ;
  iii) des outils d'incitations (communication, implication, évaluations des performances, pilotage des carrières…)

2) 35 heures, gestion et contrôle des temps, instrumentations de gestion :

- Le cas des cadres supérieurs /experts ou managers d'équipes :

i) Quelle est la faisabilité de la RTT pour cette population ? Y a-t-il eu un recadrage des missions ? une détection des activités à forte valeur ajoutée devant rester l'apanage des cadres et des activités subalternes susceptibles d'être déléguées à autrui ?

ii) Pour ce qui concerne le manque de temps : y a-t-il eu une incitation pour les managers d'équipes à concevoir et contrôler différemment le travail des équipes, de leurs subordonnés ?

iii) A-t-on inventé de nouvelles formes de management (de la supervision par les temps à la supervision par les résultats ?), de nouvelles méthodes de travail (autonomie, confiance, ou contrôle renforcé ?)

iv) Qu'en est-il de l'évaluation de la performance : lien avec les salaires (intéressement individuel ou collectif)

- Le cas des cadres de proximité, superviseurs d'équipes/nouveaux instruments de gestion des temps :

i) Quelles sont leurs contraintes institutionnelles concrètes ? Quelle nouvelles définition du temps de travail ? Assiste-t-on à une rationalisation/complexification des prévisions d'activités et des plannings de travail ?

ii) Qu'en est-il de l'absentéisme individuel et de la continuité de l'activité, des relèves de postes… Comment se gèrent les absences (remplacements prévus ?)

iii) Quelle implication sur la gestion des compétences : assiste-t-on à des dédoublement des équipes, à la mise en place de binômes, au développement de la polyvalence/formation pour assurer la continuité de service… ?

iv) Existe-t-il des dilemmes autour de la notion de performance dans l'atelier/service : délais, productivité, sécurité et conditions de travail…

v) Quels nouveaux moyens de travail (logistique, préparation du travail, méthodes de travail…) et quelles relations de travail nouvelles le cas échéant (rapports de travail chef/équipes : coopération, concurrence, autorité, animation, participation….) ?

- Vécu et perceptions des collectifs de salariés, des équipes de travail :

i) Quel est leur temps de travail effectif ? Quelle modification quant à l'intensification, l'efficience, le stress, la santé… ? Assiste-t-on à une pression du client, à des réponses à l'urgence accrues… ?

ii) Le rapport au contrôle : par les résultats/évaluation des performances ? par les temps/pointeuses, badgeuses ? Que dire à propos de l'iindividualisation des horaires, de la chasse aux temps morts et de la circulation des informations/propagation des apprentissages ?

iii) Les modes de coordination dans et entre équipes (relèves) : mobilités professionnelles, instabilité des équipes, stress, visibilité sur le travail à faire… Y a-t-il plus ou moins d'ajustements mutuels informels entre salariés, d'autres complicités, des arrangements par rapport aux nouvelles contraintes ? Quelle ambiance de travail générale (communication, solidarité, plaisir de travailler….)

iv) Quel rapport à la hiérarchie : prescription/autonomie, commandement/animation d'équipe….

# Annexe 3. Les questionnaires « Première vague »

(seules sont précisées toutes les questions ou sous-questions où la réponse n'était pas OUI ou NON)

## Questionnaire Conserve/Plastic

Date :

Nom :
Age :
Sexe :
Fonction :
Entreprise :

### I/ Mesure du temps et mode de contrôle

**Q1. L'accord récent de RTT a-t-il modifié vos horaires de travail ?**

**Q 2. Depuis la RTT, avez-vous plus de difficultés qu'avant à connaître les horaires que vous devrez effectuer…**

**a. dans le mois à venir ?**

**b- la semaine prochaine ?**

**c- demain ?**

**Q3. A quel type de contrôle d'horaire êtes-vous soumis ?**

| | Avant la RTT | Maintenant |
|---|---|---|
| 1- Aucun contrôle | | |
| 2- Horloge pointeuse (badge) | | |
| 3- Signature, fiche, horaire (et assimilé) | | |
| 4- Contrôle par l'encadrement | | |

### II/ Organisation et conditions de travail

**Q4: La RTT a-t-elle impliqué la réorganisation de votre service ou unité de production ?**

**Si oui…**

***a1- Avez-vous été intégré à une nouvelle équipe ?***

**a-2 La RTT est-elle à l'origine d'une redéfinition de vos tâches ?**

**a.3- Avez-vous plus d'initiative personnelle au sein de votre unité ?**

**Q5.a. Depuis la RTT, faites-vous le même travail en moins de temps ?**

**Si oui…**
**b- Comment expliquez-vous ce surcroît de travail ?**

1- Il n'y a pas eu assez de recrutements
2- La polyvalence est insuffisante
3- Les exigences de la hiérarchie sont plus élevées
4- Autre (précisez)

**Q6. Depuis la RTT, avez-vous le sentiment que les cadences de travail ont été modifiées ?**

1- Oui, elles sont plus élevées en permanence
2- Oui, elles sont plus élevées à certains moments
3- Oui, elles sont moins élevées en permanence
4- Oui, elles sont moins élevées à certains moments
5- Non, les cadences sont inchangées

**Q7. Quels ont été selon vous les « temps sacrifiés » par la RTT ?** (classez par ordre décroissant)

1- Les temps de pause
2- Les temps de discussion entre collègues
3- Les temps de réflexion sur son propre travail
4- Le temps de travail
5- Le temps de rangement et/ou de nettoyage
6- Le temps nécessaire à la passation des consignes
7- Les temps « morts »
8- Autre (précisez)

**Q8. En dehors de l'interruption pour le repas, comment ont évolué les pauses depuis la mise en place de la RTT?** (réponses multiples possibles)

1- Il n'y a eu aucun changement
2- Les pauses sont plus courtes
3- Les pauses sont plus longues
4- Les pauses sont moins nombreuses

**Q9. Estimez-vous que le fait d'avoir réduit votre temps de travail a augmenté votre fatigue dans le travail ?**

1- Oui en raison du surcroît de travail à réaliser dans un temps plus court
2- Oui en raison de la diminution des temps de pause
3- Oui en raison de la pression supplémentaire exercée par la hiérarchie
4- Non, je ne perçois pas de différence
5- Non, j'ai le sentiment d'être moins fatigué
6- Autre raison

**Q10. Globalement, pensez-vous que la réduction du temps de travail permet de mieux récupérer de votre fatigue liée au travail ?**

1- Oui, grâce à une meilleure alternance entre temps de travail et temps de repos
2- Oui, car j'ai plus de temps de repos
3- Non, je ne perçois aucun changement
4- Non, en raison d'un accroissement du stress au travail
5- Non, car le surcroît d'activité n'est pas compensé par l'accroissement du temps de repos
6- Non, car les périodes de repos ne sont pas suffisantes
7- Non, car les périodes de repos sont mal situées dans la semaine
8- Non, car je ne peux pas choisir mes périodes de repos

## III/ Modalités de réduction du temps de travail

**Q11. L'accord de RTT a-t-il eu des conséquences sur les prévisions d'activités ou la planification des charges de travail ?**

1- Elles existent depuis la mise en place de la RTT

2- Elles sont plus systématiques qu'avant la RTT

3- Elles se font plus tôt qu'avant la RTT

4- Elles ne sont pas faites comme avant la RTT

**Q12. Ces réaménagements ont-ils un effet sur les heures supplémentaires que vous effectuez ?**

1- Je fais plus d'heures supplémentaires

2- Je fais moins d'heures supplémentaires

3- J'en fais autant qu'avant

**Q13. Quelles sont les modalités de réduction du temps de travail ? (question à choix multiple)**

1- Des jours de RTT répartis sur l'année

2- Une demi-journée chaque semaine

3- Une journée tous les 15 jours

4- Une réduction quotidienne de la durée du travail

5- Autre

**Q14. Si vous bénéficiez de jours ou de demi-journées RTT, pouvez-vous les choisir librement ?**

1- Oui, je suis libre de les prendre quand je veux

2- Oui, je suis libre d'en choisir quelques-uns et l'entreprise détermine les autres

3- Oui, sous réserve d'arrangements avec mes collègues

4- Oui, à condition que ma charge de travail le permette

5- Non, les jours sont déterminés par l'entreprise pour l'ensemble des salariés

**Q15. Lorsque les salariés sont en RTT, comment sont organisés les remplacements ?**

1- Les remplacements sont prévus et organisés par la hiérarchie

2- Ils se font par arrangements au sein de l'équipe

3- Ils se font par embauche d'intérimaires ou de CDD

4- Autre (précisez)

5- Ils ne se font pas

**Q16. Avez-vous déjà été amené à remplacer un de vos collègues absents du fait de la RTT ?**

**Si oui…**
**Comment vivez-vous ces remplacements ?**

1- C'est une occasion de diversifier le travail
2- Cela permet une meilleure connaissance de l'activité dans l'entreprise
3- J'ai l'impression de servir de « bouche-trou »
4- C'est une perturbation dans mon propre travail
5- Je le fais en espérant un service équivalent en retour

**Q17. La *gestion* des absences planifiées (congés, formation…) est-elle plus difficile depuis la RTT ?**

1- non, rien n'a changé

2- Oui, car les absences planifiées doivent être prévues plus longtemps à l'avance

3- Oui, car il est plus difficile de s'absenter en raison des jours RTT

4- Oui, car il est plus difficile de se faire remplacer

## IV/ Modes de coordination et rapports hiérarchiques

**Q18- Dans le cadre des réorganisations liées à l'adoption de la RTT dans votre service/unité de production, avez-vous changé de responsable hiérarchique?**

**Q19- Selon vous, la RTT a-t-elle modifié vos relations avec votre hiérarchie proche?**

**Q20- Depuis les 35 heures, transmettez vous plus d'information à votre hiérarchie ?**

1- Oui, je transmets plus d'informations
2- Non, rien n'a changé
3- Non, je transmets moins d'informations, je suis plus autonome

**Q21- La RTT a-t-elle modifié la manière dont votre responsable hiérarchique distribue le travail ?**

1- Oui, il donne des consignes plus précises
2- Oui, il me laisse plus d'initiatives
3- Non, rien n'a changé

**Q22- La RTT a-t-elle modifié globalement la manière dont vous transmettez à votre hiérarchie les informations relatives au travail que vous effectuez ?**

1- Oui, je transmets les informations de plus en plus par oral
2- Oui, je transmets les informations de plus en souvent par écrit
3- Oui, j'utilise plus les moyens informatiques et techniques (téléphone, e-mail…)
4- Oui, je lui transmets moins d'informations
5- Oui, ces échanges font intervenir une autre personne (collègue ou supérieur)
6- Non, rien n'a été modifié

**Q23- Votre travail fait-il l'objet d'un contrôle différent de la part des responsables hiérarchiques?**
**Si oui,**
**Q24. Le nouveau système de contrôle… ?**

1-... vous convient davantage
2-…vous convient moins que le précédent
3-…vous est indifférent

**Q25. Selon vous, l'accord récent de RTT a-t-il modifié la diversité des horaires entre collègues ?**

1- Oui, il l'a accentuée
2- Oui, il l'a restreinte
3- non, rien n'a changé
4- Il n'y a pas de diversité d'horaires

**Q26- La RTT a-t-elle eu un impact sur les relations de travail avec vos collègues ?**

1- 0ui, car on se parle moins
2- Oui, car on doit se remplacer plus souvent
3- Oui, car on a moins d'occasions de se réunir
4- Non, aucun
5- Autre (à préciser)

**Q27- Depuis la RTT, passez-vous le même temps avec vos collègues pendant les pauses ou les interruptions de travail ?**

1- Oui, il n'y a aucun changement
2- Oui à certaines périodes, non à d'autres
3- Non, ce temps a diminué

## V/ Appréciation et implication personnelles

**Q28. Avec la RTT, avez-vous le sentiment d'avoir perdu du point de vue de votre rémunération ?**

**Si oui,**
**Cela a-t-il influencé votre investissement personnel ?**

**Q29. Selon vous, qu'est-ce qui en fin de compte s'est le plus amélioré avec la RTT …et le cas échéant qu'est-ce qui s'est le plus dégradé?**

| | **Amélioration** | **Dégradation** | **Rien n'a changé** |
|---|---|---|---|
| 1- Les prévisions d'activités ou les charges de travail | | | |
| 2- La planification des absences | | | |
| 3- Le remplacement des absences | | | |
| 4- La distribution du travail par votre hiérarchie | | | |
| 5- Vos rapports d'activité | | | |
| 6- Les relations de travail avec les collègues | | | |
| 7- La communication avec les collègues | | | |
| 8- Les relations extra-professionnelles (proches, voisinage…) | | | |

**Q30. Avez-vous des difficultés à vous adapter à la nouvelle organisation de votre travail ?**

**Si oui,**
**Avez-vous été amené à proposer des solutions ?**

**Q31. Selon votre expérience personnelle, dans quels domaines la mise en place de la RTT au sein de votre unité vous apparaît-elle comme une amélioration… et dans quels autres domaines comme une dégradation?**

| | **Amélioration** | **Dégradation** | **Rien n'a changé** |
|---|---|---|---|
| 1- dans la maîtrise individuelle du temps | | | |
| 2- le temps libre (alternance temps libre/temps travaillé) | | | |
| 3- les contraintes et le stress dans le travail | | | |
| 4- sur le plan de l'emploi dans l'entreprise | | | |
| 5- sur le plan de la vie quotidienne des salariés | | | |
| 6- sur le plan du calcul de la rémunération (avantages financiers ) | | | |
| 7- sur le plan de l'organisation au sein du service | | | |
| 8- aucun | | | |
| 9- autre (précisez) | | | |

**Q32. Depuis la RTT, ressentez-vous une évolution dans vos relations avec …?**

| | **Favorable** | **Défavorable** | **C'est Inchangé** |
|---|---|---|---|
| 1- vos collègues | | | |
| 2- les services avec lesquels vous collaborez | | | |
| 3- votre hiérarchie proche | | | |
| 4- les clients | | | |
| 5- les autres (fournisseurs, partenaires…) | | | |

**Q33. D'après votre expérience personnelle, diriez-vous que réduire le temps de travail…?** (le cas échéant, classez par ordre décroissant)

1- …C'est limiter la possibilité de travailler comme on veut
2- …C'est davantage mettre l'accent sur le travail d'équipe
3- …C'est être plus autonome dans son travail
4- …C'est s'investir davantage dans son travail
5- Autre (précisez)

**Q34. Si vous en aviez la possibilité, souhaiteriez-vous qu'un autre aménagement de la RTT soit fait. Que prévoirait-il ?**

# Questionnaire plates-formes

Date :

Nom :
Age :
Sexe :
Fonction :
Entreprise :

**Q1. Apparteniez-vous à Banque avant votre embauche sur la plate-forme ?**

**Si oui, quel métier exerciez-vous ?**

1- Conseiller commercial
2- Guichetier
3- Administratif
4- Autre (précisez)

## I/ Mesure du temps et mode de contrôle

**Q2. Quels sont vos horaires de travail en semaine ?**

35 h en 4 jours (Aubry) 33h en 4 jours (Robien)
35h en 5 jours (Aubry) 33 h en 5 jours (Robien)

**Q3. Par rapport à votre situation antérieure, considérez-vous cette nouvelle organisation comme plus avantageuse ou comme moins avantageuse… ?**

| | **Plus avantageuse** | **Moins avantageuse** |
|---|---|---|
| 1- du point de vue de vos besoins personnels (temps libre/temps de travail) | | |
| 2- du point de vue d'une répartition équitable des horaires d'équipes | | |
| 3- autre (précisez) | | |

**Q4. Si vous la trouvez moins avantageuse, pour quelle raison avez-vous accepté cette nouvelle affectation ?**

1- c'est le moyen d'obtenir une promotion future
2- par précaution, vous avez anticipé la suppression de votre ancien poste
3- vous aviez envie de changer de travail
4- vous aviez envie de changer d'équipe
5- autre (précisez)

**Q5. La formation dont vous avez bénéficié vous semble-t-elle appropriée aux compétences que réclame votre nouvelle affectation ?**

**Si non, pour quelle(s) raison(s) ?**

**Q6. A quel type de contrôle d'horaire êtes-vous soumis ?**
(mettre une croix dans les cases concernées)

| | **Avant la RTT** | **Maintenant** |
|---|---|---|
| 1- Aucun contrôle | | |
| 2- Horloge pointeuse (badge) | | |
| 3- Signature, fiche, horaire (et assimilé) | | |
| 4- Contrôle par l'encadrement | | |

**Q7. Combien de temps auparavant connaissez-vous votre planning de travail ?**

1- deux mois à l'avance
2- un mois à l'avance
3- une semaine à l'avance

## II/ Organisation et conditions de travail

**Q8. Lorsque le planning est réalisé, peut-on facilement changer d'horaire ?**

**Si vous avez eu besoin de changer d'horaire, avez-vous rencontré des difficultés ? Lesquelles ?**

**Q9. Actuellement que diriez-vous pour qualifier votre rythme de travail journalier… ?**

1- il existe un bon équilibre entre les temps réservés aux appels et ceux passés sur les rapports
2- le rythme est intense à certains moments, plus calme à d'autres
3- il y a dans l'ensemble trop d'appels
4- il n'y a pas assez de temps pour gérer chaque appel

**Q10- Selon vous ce rythme de travail est lié… ?**

| | | |
|---|---|---|
| 1- au recrutement | suffisant | Insuffisant |
| 2 aux tâches | Suffisamment diversifiées | Trop diversifiées |
| 3- aux exigences de la hiérarchie | normales | Trop élevées |
| 4- à la pression qu'exercent les clients | normale | Trop élevée |
| 5- aux prévisions du planning/besoins réels | Bien adaptées | Mal adaptées |
| 6- Autre (précisez) | | |

**Q11. Quels ont été selon vous les « temps sacrifiés » par la RTT ?** (classez par ordre décroissant)

1- Les temps de pause
2- Les temps de discussion entre collègues
3- Les temps de réflexion sur son propre travail
4- Le temps de travail
5- Le temps de rangement et/ou de nettoyage
6- Le temps nécessaire à la passation des consignes
7- Les temps « morts »
8- Autre (précisez)

**Q12. En dehors de l'interruption pour le repas, comment ont évolué les pauses depuis la mise en place de la RTT?** (réponses multiples possibles)

1- Il n'y a eu aucun changement
2- Les pauses sont plus courtes
3- Les pauses sont plus longues
4- Les pauses sont moins nombreuses
5- Les pauses sont plus contraignantes

**Q13. Estimez-vous que cette nouvelle organisation de votre temps de travail a augmenté votre fatigue dans le travail ?**

1- Oui en raison du surcroît de travail à réaliser dans un temps plus court
2- Oui en raison de la diminution des temps de pause
3- Oui en raison de la pression supplémentaire exercée par la hiérarchie
4- Non, je ne perçois pas de différence
5- Non, j'ai le sentiment d'être moins fatigué
6- Autre raison

**Q14. Globalement, pensez-vous que la réduction du temps de travail permet de mieux récupérer de votre fatigue liée au travail ?**

1- Oui, grâce à une meilleure alternance entre temps de travail et temps de repos
2- Oui, car j'ai plus de temps de repos
3- Non, je ne perçois aucun changement
4- Non, en raison d'un accroissement du stress au travail
5- Non, car le surcroît d'activité n'est pas compensé par l'accroissement du temps de repos
6- Non, car les périodes de repos ne sont pas suffisantes
7- Non, car les périodes de repos sont mal situées dans la semaine
8- Non, car je ne peux pas choisir mes périodes de repos

## III/ Modalités de réduction du temps de travail

**Q15. L'accord de RTT a-t-il eu des conséquences sur les prévisions d'activités ou la planification des charges de travail ?**

1- Elles existent depuis la mise en place de la RTT

2- Elles sont plus systématiques qu'avant la RTT

3- Elles se font plus tôt qu'avant la RTT

4- Elles ne sont pas faites comme avant la RTT

**Q16. Ces réaménagements ont-ils un effet sur les heures supplémentaires que vous effectuez ?**

1- Je fais plus d'heures supplémentaires

2- Je fais moins d'heures supplémentaires

3- J'en fais autant qu'avant

## IV/ Modes de coordination et rapports hiérarchiques

**Q17- Transmettez-vous plus d'information à votre hiérarchie ?**

1- Oui, je transmets plus d'informations
2- Non, rien n'a changé
3- Non, je transmets moins d'informations, je suis plus autonome

**Q18- La RTT a-t-elle modifié la manière dont votre responsable hiérarchique distribue le travail ?**

1- Oui, il donne des consignes plus précises
2- Oui, il me laisse plus d'initiatives
3- Non, rien n'a changé

**Q19- Votre travail fait-il l'objet d'un contrôle différent de la part des responsables hiérarchiques?**

1- Oui
2- Non

**Q20. Si oui, le nouveau système de contrôle… ?**

1-... vous convient davantage
2-…vous convient moins que le précédent
3-…vous est indifférent

**Q21. Selon vous, la diversité des horaires introduite par l'accord RTT influe-t-elle sur les rapports entre collègues ?**

**Q22- Si oui, de quelle façon ?**

**Q23- Avez-vous le sentiment d'effectuer votre travail de façon plus individuelle que lorsque vous n'étiez pas sur la plate-forme ?**

**Q24- Depuis la RTT, passez-vous le même temps avec vos collègues pendant les pauses ou les interruptions de travail ?**

1- Oui, il n'y a aucun changement
2- Oui à certaines périodes, non à d'autres
3- Non, ce temps a diminué

## V/ Appréciation et implication personnelles

**Q25. Avec la RTT, votre rémunération a-t-elle changé ?**

**Si oui,**
**Cela a-t-il influencé votre investissement personnel ?**

**Q25. Avez-vous des difficultés à vous adapter à la nouvelle organisation de votre travail ?**

**Q26. Si oui, avez-vous été amené à proposer des solutions ?**

**Q27. Ont-elles été prises en compte ?**

**Q28. Selon votre expérience personnelle, dans quels domaines la mise en place de la RTT au sein de votre unité vous apparaît-elle comme une amélioration… et dans quels autres domaines comme une dégradation?**

| | **Amélioration** | **Dégradation** | **Rien n'a changé** |
|---|---|---|---|
| 1- dans la maîtrise individuelle du temps | | | |
| 2- le temps libre (alternance temps libre/temps travaillé) | | | |
| 3- les contraintes et le stress dans le travail | | | |
| 4- sur le plan de l'emploi dans l'entreprise | | | |
| 5- sur le plan de la vie quotidienne des salariés | | | |
| 6- sur le plan du calcul de la rémunération (avantages financiers ) | | | |
| 7- sur le plan de l'organisation au sein du service | | | |
| 8- dans la maîtrise de votre nouveau métier | | | |
| 9- aucun | | | |
| 10- autre (précisez) | | | |

**Q29. D'après votre expérience personnelle, diriez-vous que réduire le temps de travail…?** (le cas échéant, classez par ordre décroissant)

1- …C'est limiter la possibilité de travailler comme on veut
2- …C'est davantage mettre l'accent sur le travail d'équipe
3- …C'est être plus autonome dans son travail
4- …C'est s'investir davantage dans son travail
5- Autre (précisez)

**Q30. Si vous en aviez la possibilité, souhaiteriez-vous qu'un autre aménagement de la RTT soit fait. Que prévoirait-il ?**

# Questionnaire SI

Date :
Nom :
Age :
Sexe :

Fonction :
Ancienneté dans le métier:
Entreprise :
Ancienneté dans l'entreprise :

## I/ Mesure du temps et mode de contrôle

**Q1. L'accord récent de RTT**

**a. Cet accord a-t-il modifié vos horaires de travail ?**

**b. Depuis l'accord, combien d'heures avez-vous effectuées en moyenne par semaine au cours des deux derniers mois (hors période d'inter-contrats) :**

1- Moins de 35 heures
2- Entre 35 et 40 heures
3 – Plus de 40 heures
4 6 Je ne sais pas

Commentaires

**Q 2**. **Depuis la RTT, avez-vous plus de difficultés qu'avant à connaître les horaires que vous devrez effectuer…**

**a. dans le mois à venir ?**

**b- la semaine prochaine ?**

**c- demain ?**

**Q3. A quel type de contrôle d'horaire êtes-vous soumis dans les périodes de contrat ?**

(mettre une croix dans les cases concernées)

**a. Qui est la référence pour les horaires à respecter ?**

1- « *SI* » ?
2- L'entreprise dans laquelle vous travaillez ?
3 – Vous seul(e)

Commentaire :

**b- Par quoi passe ce contrôle ?**

*** A *SI***

| | **Avant la RTT** | **Maintenant** |
|---|---|---|
| 1- Aucun contrôle | | |
| 2- Horloge pointeuse (badge) | | |

| | | |
|---|---|---|
| 3- Signature, fiche, horaire (et assimilé) | | |
| 4- Contrôle par l'encadrement | | |

*** Dans les entreprises pour lesquelles vous effectuez des missions**

| | **Avant la RTT** | **Maintenant** |
|---|---|---|
| 1- Aucun contrôle | | |
| 2- Horloge pointeuse (badge) | | |
| 3- Signature, fiche, horaire (et assimilé) | | |
| 4- Contrôle par l'encadrement | | |

## II/ Organisation et conditions de travail

**Q4. La RTT a-t-elle impliqué la réorganisation de votre service ?**

**Si oui…**
**a1- Avez-vous été intégré à une nouvelle équipe ?**

**a-2 La RTT est-elle à l'origine d'une redéfinition de vos tâches ?**

**a.3- Avez-vous plus d'initiative personnelle dans votre travail ?**

**a.4- Avez-vous plus d'initiative personnelle dans le choix des missions?**

**Q5.a. Depuis la RTT, faites-vous le même travail en moins de temps ?**

**Si oui…**
**b- Comment expliquez-vous ce surcroît de travail ?**

1- Il n'y a pas eu assez de recrutements
2- La polyvalence est insuffisante
3- Les exigences de la hiérarchie sont plus élevées
4- Autre (précisez)

**Q6. Depuis la RTT, avez-vous le sentiment que les rythmes de travail ont été modifiés ?**

1- Oui, ils sont plus élevés en permanence
2- Oui, ils sont plus élevés à certains moments
3- Oui, ils sont moins élevés en permanence
4- Oui, ils sont moins élevés à certains moments
5- Non, les rythmes sont inchangés

Commentaires :

**Q7. Quels ont été selon vous les « temps sacrifiés » par la RTT ?** (classez par ordre décroissant)

1- Les temps de pause
2- Les temps de discussion entre collègues
3- Les temps de réflexion sur son propre travail
4- Le temps de travail
5- Les temps « morts »
6 – Les temps de formation
7- Autre (précisez)

**Q8. En dehors de l'interruption pour le repas, comment ont évolué, dans les entreprises où vous êtes en mission, les pauses depuis la mise en place de la RTT ?** (réponses multiples possibles)

1- Il n'y a eu aucun changement
2- Les pauses sont plus courtes
3- Les pauses sont plus longues
4- Les pauses sont moins nombreuses
5 – Je ne me cale pas sur le rythme de pause en vigueur dans l'entreprise, je suis autonome

**Q9. Estimez-vous que le fait d'avoir réduit votre temps de travail a augmenté votre fatigue dans le travail ?**

1- Oui en raison du surcroît de travail à réaliser dans un temps plus court
2- Oui en raison de la diminution des temps de pause
3- Oui en raison de la pression supplémentaire exercée par la hiérarchie
4- Non, je ne perçois pas de différence
5- Non, j'ai le sentiment d'être moins fatigué
6- Autre raison

**Q10. Globalement, pensez-vous que la réduction du temps de travail permet de mieux récupérer de votre fatigue liée au travail ?**

1- Oui, grâce à une meilleure alternance entre temps de travail et temps de repos
2- Oui, car j'ai plus de temps de repos
3- Non, je ne perçois aucun changement
4- Non, en raison d'un accroissement du stress au travail
5- Non, car le surcroît d'activité n'est pas compensé par l'accroissement du temps de repos
6- Non, car les périodes de repos ne sont pas suffisantes
7- Non, car les périodes de repos sont mal situées dans la semaine
8- Non, car je ne peux pas choisir mes périodes de repos

## III/ Modalités de réduction du temps de travail

**Q11. L'accord de RTT a-t-il eu des conséquences sur les prévisions d'activités ou la planification de votre travail ?**

1- Elles existent depuis la mise en place de la RTT

2- Elles sont plus systématiques qu'avant la RTT

3- Elles se font plus tôt qu'avant la RTT

4- Elles ne sont pas faites comme avant la RTT

**Q12. Ces réaménagements ont-ils un effet sur les heures supplémentaires que vous effectuez ?**

1- Je fais plus d'heures supplémentaires
2- Je fais moins d'heures supplémentaires
3- J'en fais autant qu'avant

**Q13. Quelles sont les modalités de réduction du temps de travail ? (question à choix multiple)**

1- Des jours de RTT répartis sur l'année
2- Une demi-journée chaque semaine
3- Une journée tous les 15 jours
4- Une réduction quotidienne de la durée du travail
5- Autre

**Q14. Si vous bénéficiez de jours ou de demi-journées RTT, pouvez-vous les choisir librement ?**

1- Oui, je suis libre de les prendre quand je veux
2- Oui, je suis libre d'en choisir quelques-uns et l'entreprise détermine les autres
3- Oui, sous réserve d'arrangements avec mes collègues
4- Oui, à condition que ma charge de travail le permette
5- Non, les jours sont déterminés par l'entreprise pour l'ensemble des salariés

**Q15. Lorsque les salariés sont en RTT, comment sont organisés les remplacements ?**

1- Les remplacements sont prévus et organisés par la hiérarchie
2- Ils se font par arrangements au sein de l'équipe
3- Ils se font par embauche d'intérimaires ou de CDD
4. C'est *SI* qui s'en occupe
5. C'est l'entreprise où j'interviens qui s'en occupe
6- Autre (précisez)
7- Ils ne se font pas

Commentaires :

**Q16. Avez-vous déjà été amené à remplacer un de vos collègues absents du fait de la RTT ?**
**Si oui…**
**Comment vivez-vous ces remplacements ?**

1- C'est une occasion de diversifier le travail
2- Cela permet une meilleure connaissance de l'activité dans l'entreprise
3- J'ai l'impression de servir de « bouche-trou »
4- C'est une perturbation dans mon propre travail

5- Je le fais en espérant un service équivalent en retour

Q17. La *gestion* des absences planifiées (congés, formation…) est-elle plus difficile depuis la RTT ?

1- non, rien n'a changé

2- Oui, car les absences planifiées doivent être prévues plus longtemps à l'avance

3- Oui, car il est plus difficile de s'absenter en raison des jours RTT

4- Oui, car il est plus difficile de se faire remplacer

## IV/ Modes de coordination et rapports hiérarchiques

**Q18- Dans le cadre des réorganisations liées à l'adoption de la RTT dans votre service/unité de production, avez-vous changé de responsable hiérarchique?**

**Q19- Selon vous, la RTT a-t-elle modifié vos relations avec votre hiérarchie proche?**

**Q20- Depuis les 35 heures, transmettez vous plus d'information à la hiérarchie… ?**

**a. De *SI***

1- Oui, je transmets plus d'informations
2- Non, rien n'a changé
3- Non, je transmets moins d'informations, je suis plus autonome

**b. De l'entreprise au sein de laquelle vous êtes en mission**

1- Oui, je transmets plus d'informations
2- Non, rien n'a changé
3- Non, je transmets moins d'informations, je suis plus autonome

**Q21- Ces échanges d'informations ont-ils changé de forme ?**

1- Oui, je transmets les informations de plus en plus par oral
2- Oui, je transmets les informations de plus en plus souvent par écrit
3- Oui, j'utilise plus les moyens informatiques et techniques (téléphone, e-mail…)
4- Oui, ces échanges font intervenir une autre personne (collègue ou supérieur)
5- Non, rien n'a été modifié

**Q22- La RTT a-t-elle modifié la manière dont votre responsable hiérarchique vous assigne travail et missions ?**

1- Oui, il donne des consignes plus précises
2- Oui, il me laisse plus d'initiatives
3- Non, rien n'a changé

Commentaire :

**Q23- Votre travail fait-il l'objet d'un contrôle différent de la part des responsables hiérarchiques…?**

**a. Au sein de *SI* ?**

**b. Dans les entreprises où vous êtes en mission ?**

**Si oui,**
**Q24. Le(s) nouveau(x) système(s) de contrôle… ?**

1-... vous convient davantage
2-…vous convient moins que le précédent
3-…vous est indifférent

**Q25. Selon vous, l'accord récent de RTT a-t-il modifié la diversité des horaires entre collègues ?**

1- Oui, il l'a accentuée
2- Oui, il l'a restreinte
3- non, rien n'a changé
4- Il n'y a pas de diversité d'horaires

**Q26- La RTT a-t-elle eu un impact sur les relations de travail avec vos collègues… ?**

**a. De « *SI*»?**

1- 0ui, car on se voit moins
2- Oui, car on doit se remplacer plus souvent
3- Oui, car on a encore moins d'occasions de se réunir
4- Non, aucun
5- Autre (à préciser)

**b. dans les entreprises où vous êtes en mission ?**

1- 0ui, car on se parle moins
2- Oui, car on doit se remplacer plus souvent
3- Oui, car on a encore moins d'occasions de se réunir
4- Non, aucun
5- Autre (à préciser)

**Q27- Depuis la RTT, passez-vous le même temps avec les collègues des entreprises où vous êtes en mission pendant les pauses ou les interruptions de travail ?**

1- Oui, il n'y a aucun changement
2- Oui à certaines périodes, non à d'autres
3- Non, ce temps a diminué

## V/ Appréciation et implication personnelles

**Q28. Avec la RTT, avez-vous le sentiment d'avoir perdu du point de vue de votre rémunération ?**

**Si oui,**
**Cela a-t-il influencé votre investissement personnel dans le travail ?**

**Q29. Selon vous, qu'est-ce qui en fin de compte s'est le plus amélioré avec la RTT …et le cas échéant qu'est-ce qui s'est le plus dégradé?**

| | **Amélioration** | **Dégradation** | **Rien n'a changé** |
|---|---|---|---|
| 1- Les inter-contrats | | | |
| 2. La formation | | | |
| 3- La distribution des missions par votre hiérarchie | | | |
| 4- Vos rapports d'activité | | | |
| 5- Les relations de travail avec les collègues | | | |
| 6- La communication avec les collègues | | | |
| 7- Les relations avec les clients | | | |
| 8- Les relations avec les autres (fournisseurs, partenaires) | | | |
| 9- Les relations extra-professionnelles (proches, voisinage…) | | | |

**Q30. Avez-vous des difficultés à vous adapter, le cas échéant à la nouvelle organisation de votre travail ?**

**Q31. Si oui,**
**Avez-vous été amené à proposer des solutions ?**

**Q32. Si vous en aviez la possibilité, souhaiteriez-vous qu'un autre aménagement de la RTT soit fait. Que prévoirait-il ?**

# Annexe 4. « Questionnaire 2ème vague »

Seules sont précisées les questions dont la réponse n'était pas seulement Oui/non/sans objet

**Nom** :

**001- Age** : 1. [moins de 29 ans] ; 2. [30-49 ans] ; 3. [50 et +]

**002- Sexe** : 1. homme ; 2. femme

**003- PCS** : 1. Ouvrier
2. Employé
3. TAM
4. Cadre

**004- Entreprise**
1. Conserve
2. Plastic
3. SI
4. PF1
5. PF2
6. PM

---

**005**- Quelles sont les modalités actuelles de la RTT dans votre service ou unité de production ?
1. JRTT sur l'année
2. 1/2 journée chaque semaine
3. Une journée tous les 15 jours
4. Une réduction quotidienne de la durée
5. Une combinaison de deux ou plus des modalités précédentes
6. Autre

**006 –** En moyenne, quel est votre temps de trajet domicile/travail ?
1. Moins d'une demi-heure
2. Une demi-heure à une heure
3. Plus d'une heure

**007** – Quelle est votre trajectoire professionnelle ?
1. Ancien dans l'entreprise (un an et plus) avec projet de mobilité externe
2. Ancien dans l'entreprise sans projet de mobilité externe
3. Nouveau dans l'entreprise (moins d'un an) avec projet de mobilité externe
4. Nouveau dans l'entreprise sans projet de mobilité externe

**008-** Depuis notre dernier passage, ressentez-vous plus de difficultés à connaître vos horaires de travail à l'avance ?

**009-** Quel est votre système actuel de contrôle des horaires ?
1. Aucun
2. Horloge ou badge
3. Signature, fiche…
4. Login
5. Autre (encadrement…)

**010.** Vous semble-t-il qu'il y a eu un renforcement du contrôle des horaires depuis notre dernier passage ?

**011-** Depuis notre passage, y a t il eu une réorganisation de votre service ou de votre unité de production ?

**012-** S'il y a eu réorganisation de votre service ou unité de production, celle-ci a-t-elle engendré pour vous :
1. Des effets plutôt positifs
2. Des effets plutôt négatifs
3. Indifférent

**013-** Depuis notre passage, avez-vous l'impression de faire le même travail en moins de temps ?

**013.1.** Si oui, pensez-vous que cela est lié à la RTT ?

**014**- Avec le recul, pensez-vous que la RTT a sacrifié…

1. Vos temps de pause
2. Le temps de discussion entre collègues
3. Le temps de travail lui même
4. Autres (temps de réflexion sur votre travail ; temps de rangement et nettoyage ; temps de consignes ; temps morts)

**015**- Avec le recul, pensez-vous que la RTT vous permet de mieux récupérer de votre fatigue au travail ?

**016**- Diriez-vous que la planification de la charge de travail s'est bien adaptée à la RTT ?

**017-** Avec le recul diriez-vous qu'avec la RTT vous effectuez…

1. Plus d'heures supplémentaires payées
2. Moins d'heures supplémentaires
3. Autant
4. Ne raisonne pas ainsi

**018-** Souhaiteriez-vous faire…

1. Davantage d'heures supplémentaires payées
2. Moins
3. Autant
4. Vous ne raisonnez pas ainsi

**019-** Avez-vous consommé votre RTT entièrement sur l'année passée ?

**020-** En cas de jours de RTT, pouvez-vous les choisir librement ?

1. Oui, entièrement
2. Oui, sous conditions d'arrangements avec les collègues
3. Oui en partie, sous condition d'arrangement avec l'employeur
4. Non

**021-** Lorsque les salariés sont en RTT, comment sont organisés les remplacements ?

1. Par la hiérarchie
2. Arrangements au sein de l'équipe
3. Embauche de précaires
4. Autre
5. Ne se font pas

**022**- Avec le recul, diriez-vous que les relations avec votre hiérarchie proche se sont modifiées depuis la mise en place de la RTT ?

**023-** Diriez-vous avec le recul que la RTT a eu un impact sur les relations de travail avec les collègues ?

1. On se parle moins
2. On doit se remplacer plus souvent
3. On a moins d'occasions de se réunir
4. Non
5. Autre

**024.** Diriez-vous avec le recul que la RTT a modifié les relations avec les partenaires extérieurs (clients, fournisseurs…) ?

1. Dans un sens positif
2. Dans un sens négatif
3. Sans objet/sans opinion

**025-** Diriez-vous avec le recul, que vous avez perdu du point de vue de votre rémunération depuis la mise en place de la RTT ?

**026-**Diriez-vous, avec le recul, que ce qui s'est le plus *amélioré* depuis la RTT est … (trois items à classer)

- La distribution du travail, les prévisions de charges d'activité
- La gestion des absences
- Les relations et la communication avec les collègues
- La vie hors travail
- Les relations avec les clients et/ou les fournisseurs
- Les contraintes et le stress
- L'emploi
- La rémunération

**027-** Diriez-vous, avec le recul, que ce qui s'est le plus *dégradé* depuis la RTT est …(trois items à classer)

1 La distribution du travail, les prévisions de charges d'activité
2 La gestion des absences
3 Les relations et la communication avec les collègues
4 La vie hors travail
5 Les relations avec les clients et/ou les fournisseurs
6 Les contraintes et le stress
7 L'emploi
8 La rémunération

**028-** Avec le recul, souhaiteriez-vous qu'un autre aménagement de la RTT soit fait ?

# Annexe 5. Objectifs de l'analyse de données et variables retenues

***Deux axes sont à expliciter par l'analyse de données (variables dites à expliquer).***

## Premier axe : Perception de la charge et de l'intensité du travail

Il s'agit d'expliquer un paradoxe que révèlent nos monographies : l'intensification du travail qui apparaît au travers de l'enquête « conditions de travail » de la DARES ne se retrouve pas aisément dans les réponses à notre questionnaire. S'agit-il d'un effet lié à notre champ d'observation très restrictif ? D'un effet du retournement de conjoncture ? Face à la récession, le ressenti de l'intensification du travail diminuerait mécaniquement ? Ou bien peut-on mettre en évidence la perception d'une intensification au travers de questions plus indirectes. Nous distinguons donc ici les questions qui relèvent du *cœur de l'intensité*, de celles qui relèvent davantage des *conditions de son ressenti par les salariés*.

## Le cœur de l'intensité :

Depuis la RTT, avez-vous l'impression de faire le même travail en moins de temps ?
- Oui
- Non
- Sans réponse

Avec le recul, pensez-vous que la RTT a sacrifié
- Vos temps de pause
- Le temps de discussion entre collègues
- Le temps de réflexion sur votre propre travail
- Le temps de travail lui même
- Le temps de rangement et de nettoyage
- Le temps des consignes
- Les temps morts
- Autres

## Les conditions qui font que l'on ressent plus ou moins l'intensification :

Ressentez-vous des difficultés à connaître vos horaires de travail à l'avance ?
- Oui
- Non
- Sans réponse

Quel est votre système actuel de contrôle des horaires ?
- Aucun
- Horloge ou badge
- Signature, fiche…
- Encadrement
- Loggin
- Autre

Vous semble-t-il qu'il y a eu un renforcement du contrôle des horaires depuis les douze derniers mois ?
- Oui
- Non
- Sans réponse

Avec le recul, pensez-vous que la RTT vous permet de mieux récupérer de votre fatigue au travail ?
- Oui
- Non
- Sans objet

Diriez-vous que la planification de la charge de travail s'est bien adaptée à la RTT ?
- Oui
- non
- Sans objet

En cas de JRTT, pouvez-vous les choisir librement
- Oui
- Oui sous conditions d'arrangements avec les collègues
- Oui en partie
- Non

## Deuxième axe : La perception des principaux atouts et inconvénients de la RTT par les salariés

Diriez-vous avec le recul, que vous avez perdu du point de vue de votre rémunération depuis la mise en place de la RTT ?
- Oui
- Non
- Sans objet

Diriez-vous, avec le recul, que ce qui s'est le plus *amélioré* depuis la RTT est (trois items à classer) :
- La distribution du travail, les prévisions de charges d'activité
- La gestion des absences
- Les relations et la communication avec les collègues
- La vie hors travail
- Les relations avec les clients et/ou les fournisseurs
- Les contraintes et le stress
- L'emploi
- La rémunération

Diriez-vous, avec le recul, que ce qui s'est le plus *dégradé* depuis la RTT est (trois items à classer) :

- La distribution du travail, les prévisions de charges d'activité
- La gestion des absences
- Les relations et la communication avec les collègues
- La vie hors travail
- Les relations avec les clients et/ou les fournisseurs
- Les contraintes et le stress
- L'emploi
- La rémunération

## *Ces trois blocs de questions sont à reliés respectivement à nos variables dites explicatives.*

## Variables « Entreprise » (le codage est réalisé par entreprise et non par salarié individuel) :

Etat des relations professionnelles :
- Il existe une présence syndicale au niveau du site
- Il n'existe aucune présence syndicale au niveau du site
- Une personne a été mandatée

Conditions de négociation de l'accord :
- Imposées par le groupe
- Négociées localement sans conflit
- Négociées localement avec conflit

Degré d'anticipation de la RTT :
- La négociation RTT a été contrainte
- La négociation RTT a servi d'opportunité à des réorganisations

Positionnement de marché :
- L'unité dispose d'une marge d'autonomie stratégique
- L'unité n'a quasiment pas de marge sur le marché

L'unité est dans une zone
- urbaine
- rurale

Statut organisationnel de l'unité
- L 'unité appartient à un groupe
- PME

## Variables « salariés » :

Age : [moins de 29 ans] ; [30-49 ans] ; [50 et +]
Sexe : homme ; femme
PCS : Ouvrier
Employé
TAM
Cadre
Entreprise
Conserve
Plastic
SI
PF1
PF2
PM

Quelles sont les modalités actuelles de la RTT dans votre service ou unité de production (*on contrôlera nous mêmes si elles ont été modifiées depuis la signature de l'accord* ?)
- JRTT sur l'année
- 1/2 journée chaque semaine
- Une journée tous les 15 jours
- Une réduction quotidienne de la durée
- Autre
- Une combinaison de deux ou plus des modalités précédentes

Temps de trajet domicile travail :
- Moins d'une demi-heure
- Une demi-heure à une heure
- Plus d'une heure

Type de trajectoire professionnelle :
- Ancien dans l'entreprise (un an et plus) avec projet de mobilité externe
- Ancien dans l'entreprise sans projet de mobilité externe
- Nouveau dans l'entreprise (moins d'un an) avec projet de mobilité externe
- Nouveau dans l'entreprise sans projet de mobilité externe

# DOCUMENT D'ÉTUDES

N° 1 ***La négociation salariale de branche entre 1985 et 1993,*** par Olivier BARRAT (DARES), septembre 1994.
N° 2 ***Créations et suppressions d'emplois en France. Une étude sur la période 1984-1992,*** par S. LAGARDE (INSEE), E. MAURIN (DARES), C. TORELLI (INSEE), octobre 1994.
N° 3 ***L'impact du coût sur la substitution capital-travail,*** par Ferhat MIHOUBI (DARES), novembre 1994.
N° 4 ***Éducation, expérience et salaire. Tendances et évolutions de long terme,*** par D. GOUX (INSEE) et Eric MAURIN (DARES), novembre 1994.
N° 5 ***Origine sociale et destinée scolaire. L'inégalité des chances devant l'enseignement à travers les enquêtes FQP 1970, 1977, 1985 et 1993,*** par D. GOUX (INSEE) et Eric MAURIN (DARES), décembre 1994.
N° 6 ***Perception et vécu des professions en relation avec la clientèle,*** par Sabine GUYOT et Valérie PEZET (Institut pour l'amélioration des conditions de travail), déc. 1994.
N° 7 ***Collectifs, conflits et coopération dans l'entreprise,*** par Thomas COUTROT (DARES), février 1995.
N° 8 ***Comparaison entre les établissements des PME des grandes entreprises à partir de l'enquête RÉPONSE,*** par Anna MALAN (DARES) et Patrick ZOUARY (ISMA), septembre 1996.
N° 9 ***Le passage à une assiette valeur ajoutée pour les cotisations sociales : une approche sur données d'entreprises,*** par Gilbert CETTE et Élisabeth KREMP (Banque de France), novembre 1996.
N° 10 ***Les rythmes de travail,*** par Michel CÉZARD et Lydie VINK (DARES), décembre 1996.
N° 11 ***Le programme d'entretien auprès des 900 000 chômeurs de longue durée - Bilan d'évaluation,*** par Marie RUAULT et René-Paul ARLANDIS (DARES), mars 1997.
N° 12 ***Créations et suppressions d'emplois et flux de main-d'oeuvre dans les établissements de 50 salariés et plus,*** par Marianne CHAMBAIN et Ferhat MIHOUBI (DARES), avril 1997.
N° 13 ***Quel est l'impact du commerce extérieur sur la productivité et l'emploi ? Une analyse comparée des cas de la France, de l'Allemagne et des États-Unis,*** par Olivier CORTES et Sébastien JEAN (CEPII), mai 1997.
N° 14 ***Bilan statistique de la formation professionnelle en 1995-1996*** - DARES, mai 1997.
N° 15 ***Les bas salaires en France 1983-1997,*** par Pierre CONCIALDI (IRES) et Sophie PONTHIEUX (DARES), octobre 1997.
N° 16 ***Les jeunes en difficulté à travers le réseau des missions locales et des PAIO entre 1994 et 1996 - Résultats du panel TERSUD de 1997,*** DARES et DIIJ, janvier 1998.
N° 17 ***L'impact macro-économique d'une politique de RTT : l'approche par les modèles macro-économiques,*** DARES (Mission analyse économique), SEMEF-BDF, OFCE, janvier 1998.
N° 18 ***L'opinion des Français face au chômage dans les années 80-90,*** par Jacques CAPDEVIELLE et Arlette FAUGERES (CEVIPOF), janv. 1998.
N° 19 ***Intéressement et salaires : Complémentarité ou substitution ?*** par Sylvie MABILE, DARES, mars 1998.
N° 20 ***L'impact économique de l'immigration sur les pays et régions d'accueil : modèles et méthodes d'analyse,*** par Hubert JAYET, Université des sciences et technologies de Lille I, avril 1998.
N° 21 ***Analyse structurelle des processus de création et de suppression d'emplois,*** par Frédéric KARAMÉ et Ferhat MIHOUBI, DARES, juin 1998.
N° 22 ***Quelles place pour les femmes dans les dispositifs de la politique de l'emploi entre 1992 et 1996 ?,*** par Franck PIOT, DARES, août 1998.
N° 23 ***Deux années d'application du dispositif d'incitation à la réduction collective du temps de travail,*** par Lionel DOISNEAU, DARES, sept. 1998.
N° 24 ***Le programme « Nouveaux services-Emplois jeunes », d'octobre 1997 à octobre 1998,*** par Françoise BOUYGARD, Marie-Christine COMBES, Didier GÉLOT, Carole KISSOUN, DARES, novembre 1998.
N° 25 ***Une croissance plus riche en emplois depuis le début de la décennie ? Une analyse en comparaison internationale,*** par Sandrine DUCHÊNE et Alain JACQUOT, DARES et INSEE, mars 1999.
N° 26 ***Stratégies concurrentielles et comportements d'emploi dans les PME - Un état de la littérature,*** par Philippe TROUVÉ, avril 1999.
N° 27 ***Effets sur les trajectoires des chômeurs d'un passage dans deux dispositifs de politique d'emploi (CES-SIFE), Rapport final pour la convention du 15/06/98 (n° 98020) passée entre le Gréquam et la Dares,*** Christelle BARAILLER, mai 1999.
N° 28 ***Les inégalités salariales entre hommes et femmes dans les années 90,*** par Dominique MEURS et Sophie PONTHIEUX, ERMES- Paris II et DARES, juin 1999.
N° 29 ***Les allocataires du RMI et l'emploi,*** par Dominique ARNOUT (Rapport de stage), juin 1999.
N° 30 ***Les stratégies des entreprises face à la réduction du temps de travail,*** par Anne-Lise AUCOUTURIER, Thomas COUTROT (DARES) et Étienne DEBAUCHE (Université Paris X-Nanterre), septembre 1999.
N° 31 ***Le mandatement dans le cadre de la loi du 13 juin 1998,*** par Christian DUFOUR, Adelheid HEGE, Catherine VINCENT et Mouna VIPREY (IRES), octobre 1999.
N° 32 ***L'effort financier des collectivités locales dans la lutte contre le chômage et pour l'aide à l'emploi,*** par Jacques ABEN, Paul ALLIES, Mohammad-Saïd DARVICHE, Mohammed DJOULDEM, Muriel FROEHLICH, Luis DE LA TORRE, octobre 1999.
N° 33 ***La dynamique asymétrique des flux de création et de suppression d'emplois : une analyse pour la France et les États-Unis,*** par Frédéric KARAMÉ (DARES), nov. 1999.
N° 34 Évaluation d'une mesure de politique pour l'emploi : la convention de conversion, par Marc WEIBEL (rapport de stage), janvier 2000.
N° 35 ***Premières évaluations quantitatives des réductions collectives du temps de travail,*** par Murielle FIOLE, Vladimir PASSERON et Muriel ROGER, janvier 2000.
N° 36 ***La durée annuelle et l'aménagement du temps de travail en 1994,*** par Annie DELORT et Valérie LE CORRE, février 2000.
N° 37 ***Analyse des premiers accords conventionnés de passage à 35 heures - Étude monographique de 12 accords,*** par Pierre BOISARD et Jérôme PELISSE, février 2000.
N° 38 ***Syndrome, miracle, modèle polder et autres spécificités néerlandaises : quels enseignements pour l'emploi en France ?,*** par Sébastien JEAN (CEPII), août 2000.
N° 39 ***La mise en œuvre de la formation dans les contrats de qualification - Rapport final,*** par Marie-Christine COMBES (GPI-MIS), octobre 2000.
N° 40 ***L'impact du développement des services sur les formes du travail et de l'emploi - Rapport final pour la Dares -,*** par Christian du TERTRE et Pascal UGHETTO (IRIS-Université Paris-IX-Dauphine), novembre 2000.
N° 41 ***Le suivi du plan social par l'employeur au service de l'amélioration du processus décisionnel : l'apport de trois études de cas,*** par Christophe CORNOLT, Yves MOULIN et Géraldine SCHMIDT (Université Nancy II), février 2001.
N° 42 ***L'impact des marchés financiers sur la gestion des ressources humaines : une enquête exporatoire auprès des grandes entreprises françaises,*** par Sabine MONTAGNE et Catherine SAUVIAT (IRES), mars 2001.
N° 43 ***L'impact du traitement des activités occasionnelles sur les dynamiques d'emploi et de chômage (Convention d'étude Dares-Ires),*** par Hervé HUYGHUES DESPOINTES, Florence LEFRESNE et Carole TUCHSZIRER, mars 2001.
N° 44 ***L'adaptation des marchés du travail à l'évolution des systèmes de retraite,*** par Antoine BOMMIER, Thierry MAGNAC et Muriel ROGER, avril 2001.
N° 45 ***Étude de la démographie des organismes de formation continue,*** par Isabelle BAUDEQUIN, Annie CHANUT, Alexandre MELIVA (DARES et CEREQ), juin 2001.
N° 46 ***L'évolution des sorties d'emploi vers la retraite et la préretraite. Une approche par métiers,*** par Agnès TOPIOL (DARES), juillet 2001.
N° 47 ***Prospective des métiers à l'horizon 2010 : une approche par familles d'activité professionnelles,*** par Agnès TOPIOL (DARES), juin 2001.
N° 48 ***L'évolution des sorties d'emploi vers la retraite et la préretraite,*** juillet 2001.
N° 49 ***L'information statistique sur la participation des entreprises à la formation continue : état des lieux et évolutions possibles,*** août 2001.
N° 50 ***Base de données des comptes sociaux des entreprises commerciales (fichiers DIANE). Panel DIANE/UNEDIC, période 1991-1999,*** par Anne SAINT-MARTIN (DARES), janvier 2002.
N° 51 ***Dynamique des métiers et usage de l'informatique : une approche descriptive,*** par Thomas COUTROT (DARES) et Jennifer SIROTEAU, février 2002.
N° 52 ***Licenciements et marchés financiers : les illégimités de la convention financière,*** par Tristan BOYER (FORUM), avril 2002.
N° 53 ***Mécanique du plan de licenciement : déconstruction d'argumentaires économiques de projets de licenciements,*** par Tristan BOYER (FORUM), avril 2002.
N° 54 ***À la recherche du temps gagné : des salariés face aux 35 heures,*** par Jérôme PELISSE (CEE), mai 2002.
N° 55 ***La réduction du temps de travail en Lorraine : enjeux, négociations et pratiques des entreprises,*** par Lionel JACQUOT (LASTES) et Nora SETTI (GREE), avril 2002.
N° 56 ***Principaux résultats de l'enquête RTT et modes de vie,*** par Marc-Antoine ESTRADE et Dominique MEDA (DARES), mai 2002.
N° 57 ***Enquête passages : projets, attitudes, stratégies et accords liés à la généralisation des 35 heures - Guide méthodologique et analyse préliminaires,*** par Mathieu BUNEL, juillet 2002.
N° 58 ***Cohésion sociale, emploi et compétitivité : éléments pour un débat,*** par Rachel BEAUJOLIN-BELLET, Marc-Antoine ESTRADE, Jean-Yves KERBOUC'H, Tristan KLEIN, Frédéric LERAIS, Dominique MEDA, Anne SAINT-MARTIN, Frédéric TRIMOUILLE (DARES), août 2002.
N° 59 ***La politique de l'emploi au prisme des territoires,*** par Thierry BERTHET, Philippe CUNTIGH (CERVL-CEREQ) et Christophe GUITTON (DARES), septembre 2002.
N° 60 ***Comparaison internationales de durée et de productivité,*** par Odile CHAGNY et Mireille BRUYERE (Observatoire Français des Conjonctures Économiques), sept. 2002.
N° 61 ***L'effet des 35 heures sur la durée du travail des salariés à temps partiel,*** par Aline OLIVEIRA (ENSAE) et Valérie ULRICH (DARES), sept. 2002.
N° 62 ***Les effets du dispositif d'intéressement sur l'insertion au marché du travail des bénéficiaires de l'allocation chômage,*** par Nadia ALIBAY et Arnaud LEFRANC (Université de Cergy-Pontoise), octobre 2002.
N° 63 ***Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information,*** par Yannick FONDEUR et Catherine SAUVIAT (DARES), nov. 2002.
N° 64 ***Enquête « REPONSE » 1998 - Questionnaire « Représentants du personnel » - De la participation au conflit,*** par Daniel FURJOT (DARES), déc. 2002.
N° 65 ***Développement et dialogue social - Les TPE face aux 35 heures,*** par Pascal CHARPENTIER (CNAM) et Benoît LEPLEY (GIP-MIS), janvier 2003.
N° 66 ***La mobilité professionnelle et salariale des salariés âgés analysée à travers les DADS,*** par Frédéric LAINÉ, mars 2003.
N° 67 ***Un indicateur régional d'évolution mensuelle d'emploi dans les établissements de 50 salariés ou plus,*** par Magda TOMASINI, avril 2003.
N° 68 ***La réorganisation du travail et son impact sur les performances des entreprises industrielles : une analyse sur données françaises 1995-1999,*** *par Véronique JANOD et Anne Saint-Martin, avril 2003.*
N° 69 ***Discrimination et emploi : revue de la littérature,*** *par Hélène GARNER-MOYER, mai 2003.*

N° 70 ***Impact du traitement des activités occasionnelles sur les dynamiques d'emploi et de chômage - 2ème partie Espagne - Italie***, par Florence LEFRESNE (IRES) et Carole TUCHSZIRER (IRES), mai 2003.
N° 71 ***Souplesse et sécurité de l'emploi : Orientations d'études et de recherches à moyen terme,*** coordination par Carole Yerochewski, juin 2003.
N° 72 ***Séries de données sur les mouvements de main-d'oeuvre 1996-2001,*** par Lucile Richet-Mastain, juillet 2003.
N° 73 ***35 heures et mise en oeuvre des dispositifs de modulation/annualisation dans les enquêtes REPONSE et PASSAGES***, par Matthieu Bunel, août 2003
N° 74 ***Le licenciement pour motif personnel : une catégorie juridique aux contours flous et difficiles à cerner par les statistiques administratives***, par Maria-Teresa Pignoni et Patrick Zouary (Si2S), octobre 2003
N° 75 ***Plan national d'action pour l'emploi 2003. Annexe statistique. Indicateurs de suivi et d'évaluation***, coordination Christine Charpail et Norbert Holcblat, octobre 2003.
N° 76 ***Les estimations mensuelles d'emploi salarié dans le secteur concurrentiel***, par Raphaël Cancé, octobre 2003.
N° 77 ***Les déterminants du jugement des salariés sur la RTT***, par Gilbert CETTE (CEDERS), Nicolas DROMEL (GREQAM) et Dominique Méda (DARES), novembre 2003.
N° 78 ***Trajectoires passées par un emploi à bas salaire***. ***Une étude à partir du panel européen des ménages***, par Bertrand LHOMMEAU (DARES), novembre 2003.
N° 79 ***Evaluation des statistiques administratives sur les conflits du travail, par Delphine BROCHARD (MATISSE-CNRS)***, novembre 2003.
N° 80 ***Les disparités de rémunération entre hommes et femmes : la situation de quatre branches professionnelles***, par Fathi FAKHFAKH (Université Paris II - ERMES), Séverine LEMIERE (Université du Littoral - MATISSE), Marie-Pierre MERLATEAU (Université Paris II - ERMES) et Dominique MEURS (Université Paris II - ERMES), jan vier 2004.
N° 81 ***Arbitrage entre flexibilité interne et flexibilité externe : une analyse empirique***, par Matthieu BUNEL (IREGE - Université de Savoie), mai 2004.
N° 82 ***Dossier Âge et emploi : synthèse des principales données sur l'emploi des seniors***, coordination Frédéric LERAIS et Pierre MARIONI, mai 2004.
N° 83 ***La contribution des femmes à la performance*** : une revue de la littérature, par Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN (Université Paris I - Panthéon Sorbonne, CERGORS, octobre 2004
N° 84 ***En 2002, l'insertion des jeunes dans l'emploi se fait plus ou moins lentement selon les pays européens***, par François BRUNET, octobre 2004.
N° 85 ***Etude de qualité sur le questionnement relatif au temps de travail dans les enquêtes Acemo***, par l'ENSAE Junior Etudes, octobre 2004.
N° 86 ***Les processus de mise en oeuvre de l'offre de formation Unédic dans le cadre du PARE*** (plan d'aide au retour à l'emploi), par Florence LEFRESNE et Carole TUCHSZI RER (IRES), avec la collaboration statistique de Hervé Huyghues Despointes, octobre 2004.
N° 87 ***Quels effets de la négociation salariale d'entreprise sur l'évolution des salaires entre 1999 et 2001 ?***, par Abdenor BRAHAMI et Catherine DANIEL, novembre 2004.
N° 88 ***Plan national d'action pour l'emploi 2004. Annexe statistique. Indicateurs de suivi et d'évaluation***, coordination Christine Charpail, novembre 2004.
N° 89 ***Les expositions aux risques professionnels par secteur d'activités - Résultats SUMER 2003***, par Dr R. ARNAUDO, Dr I. MAGAUD-CAMUS, Dr N. SANDRET (DRT - Inspection médicale du travail et de la main-d'oeuvre), M.-C. FLOURY, N. GUIGNON, S. HAMON-CHOLET, D. WALTISPERGER (Dares) et E. YILMAZ (stagiaire du DESS «Techniques statistiques et informatiques» Université Panthéon Assas Paris 2), décembre 2004.
N° 90 ***Les pouvoirs du temps. La transformation des régulations dans les organisations du travail après la RTT***, par Michel PEPIN, en collaboration avec Bernard DOERFLINGER,Yves JORAND, Myriame MAUFROY (ESSOR Consultants), janvier 2005.
N° 91 ***Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité***, par Catherine ACHIN, Dominique MEDA, Marie WIERINK, janvier 2005.
N° 92 ***La place du travail dans l'identité***, par Hélène GARNER, Dominique MEDA (Dares), et Claudia SENIK (Delta, Paris IV), janvier 2005.
N° 93 ***Audit de l'enquête sur les mouvements de main-d'oeuvre (EMMO)***, par Heidi WECHTLER, janvier 2005.
N° 94 ***Modalités de passage à 35 heures des TPE***, par Victor DE OLIVEIRA, février 2005
N° 95 ***Evaluation des politiques d'emploi : la deuxième génération des panels des bénéficiaires***, par Christine CHARPAIL, Tristan KLEI, Serge ZILBERMAN, février 2005.
N° 96 ***Contribution Delalande : quels dispositifs similaires ou alternatifs en Europe du Nord***, par Violaine DELTEIL et Dominique REDOR (GIPMIS), février 2005.
N° 97 ***L'impact des conditions de travail sur la santé : une expérience méthodologique***, par Thomas COUTROT (Dares) et Loup Wolff (Centre d'étude de l'emploi), février 2005.
N° 97bis ***L'impact des conditions de travail sur la santé : une expérience méthodologique. Annexes,*** par Thomas COUTROT (Dares) et Loup WOLFF (Centre d'étude de l'emploi), février 2005.
N° 98 ***La mixité professionnelle : les conditions d'un développement durable***, par Mcihèle FORTE, Myriam NISS, Marie-Claude REBEUH, Emmanuel TRIBY (BETA, Cereq, Université Louis Pasteur de Strasbourg), février 2005.
N° 99 ***Bilan d'activité 2003 des missions locales et des PAIO***, par Camille BONAÏTI (Dares) et Amaria SEKOURI (DGEFP), avril 2005.
N° 100 ***RTT etorganisation du travail : l'incidence deslois Aubry II***, par P. CHARPENTIER (GRIOT-LISE, CNAM-CNRS), H. HUYGHUES DESPOINTES, M. LALLEMENT (GRIOT-LISE, CNAM-CNRS), F. LEFRESNE (IRES et GRIOT-LISE, CNAM-CNRS), J. LOOS-BAROIN (BETA/LATTS-CNRS, CNAM-CNRS), N. TURPIN-HYARD (GRIOT-LISE, CNAM-CNRS), mai 2005.