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

DARES

DOCUMENT D'ÉTUDES

LES POUVOIRS DU TEMPS
La transformation des régulations dans les organisations du travail après la RTT

par
Michel PEPIN
Bernard DOERFLINGER
Yves JORAND
Myriame MAUFROY
(Essor Consultants)

N° 90
Janvier 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.**

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère
des affaires sociales,
du travail
et de la solidarité

Le temps a deux pouvoirs :
d'une main il renverse,
de l'autre il édifie.

Chateaubriand
Mémoires d'outre-tombe

Cette recherche a été conduite dans quatre entreprises durant la période de mars 2002 à septembre 2003.

Nous remercions toutes les personnes rencontrées, à tous niveaux, dans ces entreprises au cours de ces dix-huit mois, pour le temps qu'elle nous ont consacré malgré leur charge de travail, et pour leur disponibilité à notre égard.

Ce rapport se compose d'une synthèse générale et des quatre monographies. Nous avons voulu que la synthèse soit accessible sans imposer la lecture exhaustive des monographies, mais nous engageons le lecteur qui en aura le temps et le souhait à y plonger, car ces quatre « histoires d'entreprises » nous paraissent en elles-mêmes dignes d'intérêt comme témoignages des réalités foisonnantes de la RTT sur le terrain.

Michel PEPIN a assuré la coordination générale de la recherche, a rédigé la synthèse, et a réalisé les deux monographies SUPERMARCHE et INGENIERIE

Bernard DOERFLINGER a réalisé la monographie LOGISTIQUE

Yves JORAND a réalisé la monographie INDUSTRIE

Myriame MAUFROY a apporté son appui pour les entretiens conduits à SUPERMARCHE et INGENIERIE. Elle a également traité le questionnaire diffusé auprès des salariés de SUPERMARCHE, ainsi que celui réalisé dans INDUSTRIE

Sommaire

CHAPITRE 1 : NOTRE DÉMARCHE DE RECHERCHE 9

1. ANALYSER DES TRAJECTOIRES DE TRANSFORMATION 10

1.1 LA RTT, UN FACTEUR DE CHANGEMENT PARMI D'AUTRES 10
1.2 L'ABSENCE DE SITUATION DE RÉFÉRENCE « AVANT LA RTT » ET L'EFFET DU TEMPS ÉCOULÉ 10
1.3 CARACTÉRISER UNE DYNAMIQUE PLUS QU'UN CHANGEMENT D'ÉTAT 11

2. CIBLER L'ANALYSE SUR LA NOTION DE RÉGULATION 11

2.1 L'IMPORTANCE DE LA NOTION DE RÉGULATION DANS LES PROCESSUS DE RTT 11
2.1.1 La RTT a produit des règles nouvelles 12
2.1.2 La pluralité des enjeux nécessite l'élaboration de compromis 12
2.1.3 La mise en œuvre de la RTT s'étale dans la durée 13
2.2 TROIS DOMAINES D'ANALYSE DES RÉGULATIONS 13
2.2.1 La régulation de la production 13
2.2.2 La régulation de la répartition du temps de travail 14
2.2.3 La régulation de l'activité de travail 14

3. LE CHOIX D'UNE MÉTHODE DE RECHERCHE-ACTION 15

3.1 INTÉRESSER LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE À LA RECHERCHE 15
3.2 LA MÉTHODE D'ANALYSE 15
3.3 NOS ATTENTES PAR RAPPORT À CETTE MÉTHODE 16

CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DES QUATRE CAS ANALYSÉS 17

TABLEAU N°1 : LES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES RETENUES 18

1. LE CAS SUPERMARCHE 19

1.1 L'ACCORD RTT 19
1.2 LES ENJEUX AUTOUR DU TEMPS DE TRAVAIL : RÉUSSIR L'ANNUALISATION 19
1.3 LA DÉMARCHE D'ANALYSE 19

2. LE CAS LOGISTIQUE 20

2.1 L'ACCORD RTT 20
2.2 DES ENJEUX MULTIPLES AUTOUR DU TEMPS DE TRAVAIL 20
2.3 LA DÉMARCHE D'ANALYSE 21

3. LE CAS INDUSTRIE 21

3.1 L'ACCORD RTT 21
3.2 LES ENJEUX AUTOUR DU TEMPS DE TRAVAIL : CONTRIBUER À LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE 22
3.3 LA DÉMARCHE D'ANALYSE 22

4. LE CAS INGENIERIE 22

4.1 L'ACCORD RTT 22
4.2 LES ENJEUX AUTOUR DU TEMPS DE TRAVAIL 23
4.3 LA DÉMARCHE D'ANALYSE 23

CHAPITRE 3 : DES DIFFICULTÉS MÉTHODOLOGIQUES PORTEUSES D'ENSEIGNEMENTS 25

1. LES DIFFICULTÉS LIÉES À L'ACTIVITÉ ET L'ORGANISATION 25

1.1 LA PRESSION DE L'ACTIVITÉ PENDANT LES PÉRIODES FORTES 25

1.2 DES INTERACTIONS AVEC D'AUTRES PROJETS 25
1.3 LA CHARGE DE TRAVAIL DE L'ENCADREMENT AU QUOTIDIEN 26
1.4 UN CONTACT AVEC LES SALARIÉS PARFOIS DIFFICILE À ORGANISER 26

2. LES DIFFICULTÉS LIÉES AU POSITIONNEMENT DES ACTEURS 26

2.1 LES RÉTICENCES DES DIRECTIONS À ROUVRIR UN DOSSIER SENSIBLE 26
2.2 LE SCEPTICISME OU LES CRAINTES DES SALARIÉS 27
2.3 LE MANQUE DE VISIBILITÉ SUR LES LEVIERS D'ACTION POSSIBLES 27

3. LES ENSEIGNEMENTS POUR LA RECHERCHE 28

3.1 LA RTT A DIMINUÉ LES TEMPS DISPONIBLES POUR LA RÉFLEXION 28
3.2 POUR LES ACTEURS, LE TEMPS DE TRAVAIL RESTE UN OBJET À MANIER AVEC PRÉCAUTIONS 28

CHAPITRE 4 : ANALYSE TRANSVERSALE DES QUATRE CAS 31

1. LA DYNAMIQUE D'USAGE DES ACCORDS 31

TABLEAU N°2 : L'USAGE DES RÈGLES DES ACCORDS RTT 31

1.1 SUPERMARCHE : UN USAGE MÉDIATISÉ PAR LES OUTILS DE GESTION 33
1.2 LOGISTIQUE : UN RETOUR PROGRESSIF AUX USAGES ANTÉRIEURS 33
1.3 INDUSTRIE : DES RÈGLES ASSOUPLIES SOUS LA PRESSION DES CONTRAINTES DE PRODUCTION 34
1.4 INGENIERIE : L'ABANDON DE RÈGLES TROP ÉLOIGNÉES DE LA CULTURE PROFESSIONNELLE 34
1.5 COMMENTAIRES 35
1.5.1 Le noyau dur se résume à un petit nombre de règles 35
1.5.2 Les règles abandonnées correspondent à des décalages importants avec des pratiques professionnelles préexistantes 36
1.5.3 Les acteurs ne sont pas demandeurs d'une adaptation des accords à la réalité des pratiques 36

2. LE CONTENU DES RÉGULATIONS 37

TABLEAU N°3 : L'ÉVOLUTION DU CONTENU DES RÉGULATIONS 38

2.1 SUPERMARCHE : L'EFFET STRUCTURANT DE L'ANNUALISATION SUR LA RÉGULATION DE LA PRODUCTION 40
2.1.1 Vers un outil intégré de gestion du temps 42
2.1.2 Des effets induits sur la répartition du temps et le contenu du travail 41
2.2 LOGISTIQUE : UNE RECOMPOSITION DES DIFFÉRENTS LEVIERS DE RÉGULATION DE LA PRODUCTION .. 41
2.2.1 Temps de travail, effectifs, productivité : une pluralité de paramètres de régulation de la production 41
2.2.2 Une imbrication entre les trois régulations 42
2.3 INDUSTRIE : UNE RÉGULATION CONJOINTE CONFRONTÉE À LA RATIONALISATION INDUSTRIELLE 42
2.3.1 Une volonté de régulation conjointe 42
2.3.2 L'influence de la rationalisation industrielle 43
2.4 INGENIERIE : UN IMPACT DOMINANT SUR LA RÉGULATION DE LA RÉPARTITION DU TEMPS 43
2.4.1 Une approche de la RTT déconnectée des enjeux organisationnels 43
2.4.2 Une évolution de la culture professionnelle face au temps ? 44
2.5 COMMENTAIRES 45

TABLEAU N°4 : SYNTHÈSE SUR L'ÉVOLUTION DES RÉGULATIONS 46

2.5.1 L'influence dominante porte sur la régulation de la production 47
2.5.2 ... mais les interactions entre domaines de régulation sont fortes 47
2.5.3 ... surtout lorsque la RTT s'accompagne d'une rationalisation gestionnaire 47
2.5.4 L'existence d'une « culture sociale » facilite la régulation conjointe 48

3. L'ÉVOLUTION DES RÔLES DES ACTEURS 48

3.1 L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ 50
3.1.1 Le renforcement des exigences de maîtrise des variations d'activité 50
3.1.2 Une interface ambivalente avec les salariés 50

3.1.3 Une « surcharge de la pensée » *51*
3.2 LES SALARIÉS NON ENCADRANTS 51
3.3 LES ACTEURS INSTITUTIONNELS 52

CHAPITRE 5 : ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES 55

1. RETOUR SUR NOTRE ÉCHANTILLON 55

2. RETOUR SUR NOS HYPOTHÈSES DE RECHERCHE 58

2.1 LES RÉGULATIONS ASSOCIÉES À LA RTT RESTENT UN EXERCICE DIFFICILE, MÊME APRÈS LA PÉRIODE D'APPRENTISSAGE DE L'ACCORD 58
2.1.1 De nombreux indices de difficulté *58*
2.1.2 Quelles sont les origines de ces difficultés ? *59*
2.2 LES RÉGULATIONS REPOSENT BEAUCOUP SUR L'ACTIVITÉ ORGANISATRICE DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ 61
2.2.1 L'intérêt de la notion d'activité organisatrice *61*
2.2.2 Un déficit d'outillage gestionnaire *62*
2.2.3 Les relations avec les niveaux de direction *63*
2.3 L'INFLUENCE DE LA RTT SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL N'EST FORTE QU'ADOSSÉE À DES PROCESSUS DE RATIONALISATION GESTIONNAIRE 64

3. RTT ET RAPPORT AU TRAVAIL : DES INTERROGATIONS QUI DEMEURENT … 66

3.1 LE RÔLE DES LOGIQUES DE PROJET 67
3.2 L'ARTICULATION DES HORIZONS TEMPORELS DE L'ACTIVITÉ 67
3.3 LA DIMENSION COGNITIVE DES RUPTURES DE RYTHMES 68

CONCLUSION 71

BIBLIOGRAPHIE 73

LE CAS SUPERMARCHE 77

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE 77

1.1 L'ACTIVITÉ 77
1.2 LES EFFECTIFS ET LES EMPLOIS 77
1.3 L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL 77
1.4 LES ENJEUX ÉCONOMIQUES ET LES LEVIERS DE MANAGEMENT 78
1.5 LE CONTEXTE SOCIAL 79

2. L'ACCORD ARTT 79

2.1 L'HISTORIQUE DU PROJET ET DE LA NÉGOCIATION 79
2.2 LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ACCORD 79
2.3 LES ÉVOLUTIONS ÉVENTUELLES DEPUIS LA MISE EN ŒUVRE DE L'ARTT 80

3. LE DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE 80

3.1 LA PHASE DE PRÉPARATION ET DE LANCEMENT 80
3.2 LA PREMIÈRE PHASE DE LA RECHERCHE (AVRIL - SEPTEMBRE 2002) 81
3.3 LA SECONDE PHASE DE LA RECHERCHE (JANVIER – SEPTEMBRE 2003) 86
3.4 LES SUITES ENVISAGÉES PAR L'ENTREPRISE 88

4. L'ANALYSE DES RÉSULTATS AU REGARD DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 88

4.1 LA DYNAMIQUE DE L'USAGE DE L'ACCORD 88
4.2 L'ÉVOLUTION DU CONTENU DES RÉGULATIONS 90
4.3 L'ÉVOLUTION DES ACTEURS DE LA RÉGULATION 93

LE CAS LOGISTIQUE 95

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE 95

1.1 L'ACTIVITÉ 95
1.2 LES EFFECTIFS ET LES EMPLOIS 95
1.3 L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL 95
1.4 LES ENJEUX ÉCONOMIQUES 96

2. L'ACCORD ARTT 97

2.1 L'HISTORIQUE DU PROJET ET DE LA NÉGOCIATION 97
2.2 LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ACCORD 97
2.3 LES SOLUTIONS RETENUES AU PLAN LOCAL À L'ORIGINE EN RÉCEPTION ET PRÉPARATION 98
2.4 LES ÉVOLUTIONS DEPUIS LA MISE EN ŒUVRE DE L'ARTT 99

3. LE DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE 99

3.1 LA PHASE DE PRÉPARATION ET DE LANCEMENT 99
3.2 LA PREMIÈRE PHASE DE LA RECHERCHE 100
3.3 LA SECONDE PHASE DE LA RECHERCHE 106

4. L'ANALYSE DES RÉSULTATS AU REGARD DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 110

4.1 LA DYNAMIQUE DE L'USAGE DE L'ACCORD 110
4.2 L'ÉVOLUTION DU CONTENU DES RÉGULATIONS 112
4.3 L'ÉVOLUTION DES ACTEURS DE LA RÉGULATION 114

LE CAS INDUSTRIE 115

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE 115

1.1 L'ACTIVITÉ 115
1.2 LES EFFECTIFS ET LES EMPLOIS 115
1.3 L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL 115
1.4 LES ENJEUX ÉCONOMIQUES 115
1.5 LE CONTEXTE SOCIAL 116

2. L'ACCORD ARTT 116

2.1 L'HISTORIQUE 116
2.2 LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ACCORD 116
2.3 LES ÉVOLUTIONS ÉVENTUELLES 117

3. LE DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE 118

3.1 LA PHASE DE PRÉPARATION ET DE LANCEMENT 118
3.2 LA PREMIÈRE PHASE DE LA RECHERCHE 119
3.3 LA SECONDE PHASE DE LA RECHERCHE (MARS 2003) 125

4. L'ANALYSE DES RÉSULTATS AU REGARD DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 130

4.1 LA DYNAMIQUE DE L'USAGE DE L'ACCORD 130
4.2 L'ÉVOLUTION DU CONTENU DES RÉGULATIONS 131
4.3 L'ÉVOLUTION DES ACTEURS DE LA NÉGOCIATION 132

LE CAS INGENIERIE 135

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE 135

1.1 L'ACTIVITÉ 135
1.2 LES EFFECTIFS ET LES EMPLOIS 135
1.3 L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL 135
1.4 LES ENJEUX ÉCONOMIQUES ET ORGANISATIONNELS 136

1.5 LE CONTEXTE SOCIAL 136

2. L'ACCORD ARTT 136

2.1 L'HISTORIQUE DU PROJET ET DE LA NÉGOCIATION 136
2.2 LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ACCORD 136
2.3 LES ÉVOLUTIONS ÉVENTUELLES DEPUIS LA MISE EN ŒUVRE DE L'ARTT 137

3. LE DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE 138

3.1 LA PHASE DE PRÉPARATION ET DE LANCEMENT 138
3.2 L'ANALYSE STATISTIQUE DE L'UTILISATION DES JOURS RTT 139
3.3 LES ENTRETIENS AVEC LES SALARIÉS 141
3.4 LES SUITES ENVISAGÉES PAR L'ENTREPRISE 145

4. L'ANALYSE DES RÉSULTATS AU REGARD DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 145

4.1 LA DYNAMIQUE DE L'USAGE DE L'ACCORD 145
4.2 L'ÉVOLUTION DU CONTENU DES RÉGULATIONS 147
4.3 L'ÉVOLUTION DES ACTEURS DE LA RÉGULATION 147

Chapitre 1
Notre démarche de recherche

Ce rapport rend compte d'une recherche-action sur les effets organisationnels de l'aménagement-réduction du temps de travail, effectuée dans quatre entreprises très différentes, au cours d'une période d'environ un an et demi (de début 2002 à mi-2003).

Disons d'emblée que ce petit nombre de situations nous interdira toute extrapolation fondée sur les caractéristiques socio-productives de ces entreprises (taille, secteur, paramètres économiques, ..). Cet « échantillon » (le terme lui-même apparaît impropre) n'a aucune prétention à la représentativité, et il s'agit de notre part d'un choix explicite. Aussi nous faut-il avant toute chose expliciter nos options méthodologiques, et dire quel type de connaissance peut produire à notre sens cette démarche.

Précisons également ici un point de sémantique : nous avons considéré la RTT, sous son aspect quantitatif, et les mesures associées d'aménagement du temps (ATT), comme un changement global, sans chercher à en séparer les effets spécifiques. Aussi avons-nous pris le parti d'écrire simplement « RTT » pour faire référence à l'ensemble des modifications relatives aux règles d'organisation du temps mises en œuvre au moment de l'accord.

Ce chapitre sera consacré à clarifier nos objets de recherche et notre méthodologie sur :
- le choix d'une analyse étalée dans la durée, pour saisir des trajectoires de transformation,
- le centrage sur la notion de régulation,
- le déroulement prévu initialement dans chaque entreprise,

1. Analyser des trajectoires de transformation

Notre premier parti pris méthodologique consiste à mettre l'accent sur un objectif de compréhension des trajectoires des entreprises étudiées, plus que sur une comparaison entre « l'avant » et « l'après » RTT. Cette vision dynamique, qui justifie notamment le choix d'une recherche étalée dans le temps, mérite explication.

Les interventions ou études d'évaluations de la RTT que nous avons déjà conduites ou auxquelles nous avons participé[1] nous ont révélé les difficultés méthodologiques de l'exercice qui consiste à isoler les effets spécifiques de la RTT sur l'organisation du travail ou les performances de l'entreprise. Deux causes principales peuvent être avancées pour les expliquer :
- l'impossibilité pratique de raisonner « toutes choses égales par ailleurs » compte tenu de l'imbrication des changements multiples concomitants à la RTT,
- l'absence de situations de référence incontestables pour caractériser la situation « avant la RTT », et l'effet du temps sur les acteurs concernés dans l'entreprise.

[1] Voir :
- « Mettre en œuvre la réduction du temps de travail : un guide pour conduire les réorganisations après l'accord », Masson (dir.) (2000), Editions ANACT
- « Evaluation d'accords d'aménagement-réduction du temps de travail », Genet, Le Roux, Pépin (1996), Cahier de l'ANACT n°8

1.1 La RTT, un facteur de changement parmi d'autres

De nombreuses entreprises aujourd'hui se caractérisent par une évolution permanente, et la notion de situation stable tend à devenir atypique (de ce point de vue, nos quatre entreprises ne font pas exception, comme on le verra). Les sources de changement sont multiples :

- variations d'activité (croissance, évolution technique des produits, restructuration des fabrications entre établissements, …),
- modifications de l'environnement concurrentiel et des stratégies commerciales,
- évolution des outils de gestion (progiciels intégrés, informatisation, démarches qualité),
- réorganisation des équipes et restructuration des effectifs,
- évolution de la gestion de l'emploi (intérim, temps partiel, ..).

Dans ce contexte, l'effet spécifique de la RTT tend très rapidement à se diluer dans cet ensemble d'évolutions simultanées. Et, s'il est possible d'identifier les changements réalisés au moment même de l'application de la RTT (par exemple une création d'emplois clairement identifiée sur tel ou tel service, ou la création d'un binôme pour organiser la polyvalence, ou bien encore la mise en place d'un système informatisé de gestion du temps), il est ensuite pratiquement impossible d'isoler les effets induits par la RTT dans l'organisation, car ils sont associés à d'autres événements porteurs de changements.

Par exemple, l'effet emploi de la RTT, au cœur de bien des débats et jugements contradictoires, se révèle la plupart du temps impossible à chiffrer de façon incontestable dans la durée, compte tenu des autres évolutions (départs naturels, embauches liées à l'évolution de l'activité).

Par commodité de langage, nous continuerons dans ce rapport à parler des « effets de la RTT ». Mais, dans les faits, ce qui est accessible à l'analyse, ce sont les effets de la RTT associés aux autres effets des changements survenus pendant la période d'analyse, c'est-à-dire finalement une trajectoire globale d'évolution de l'organisation.

1.2 L'absence de situation de référence « avant la RTT » et l'effet du temps écoulé

Autre difficulté quasi générale : les entreprises ne disposent pas d'une situation de référence formalisée et objectivée qui décrirait la situation avant la RTT. Certes, on peut accéder aux indicateurs de gestion usuels (chiffres d'affaires, volumes de production, effectifs, masse salariale, ..) ou à quelques indicateurs sociaux (absentéisme, accidents du travail, …), mais ceci reste mal adapté pour refléter les caractéristiques organisationnelles plus qualitatives qui sont au cœur de la problématique des effets de la RTT.

Par exemple, chiffrer l'impact d'une modulation de la durée du travail sur les délais de fabrication peut se révéler impossible si cette variable n'était pas suivie systématiquement auparavant. Ou bien, sur un plan plus qualitatif, apprécier l'effet de la RTT sur la polyvalence effective des salariés se révèle très délicat lorsque aucun indicateur précis ne vient étayer les représentations existantes sur la réalité préalable à la RTT.

Cette difficulté est renforcée par le constat d'un flou important, chez les acteurs, dans leurs représentations actuelles de la situation antérieure à la RTT. Du fait de la multiplicité et de la rapidité des évolutions vécues par l'entreprise, et de la capacité d'oubli de l'esprit humain, les choses se brouillent très rapidement. Les visions sur « l'avant RTT » restent souvent vagues,

contradictoires sur certains points, et peuvent être idéalisées en lien avec la nature des difficultés vécues au moment de notre recherche.

1.3 Caractériser une dynamique plus qu'un changement d'état

Compte tenu des deux difficultés majeures évoquées ci-dessus, nous pensons donc qu'isoler spécifiquement les effets de la RTT sur le fonctionnement organisationnel des entreprises relève de l'impossible, si l'on interprète cet objectif comme la mesure d'un écart entre les situations avant et après la RTT. Ce qui nous paraît par contre accessible est de prendre la mesure d'une dynamique d'évolution de l'entreprise, de chercher à la caractériser, et de se demander dans quelle mesure la RTT n'a été qu'un événement ponctuel, ou bien porte ses effets sur cette dynamique dans la durée.

Pour prendre une image, on peut assimiler la RTT à un caillou jeté dans l'eau, qui génère une onde. Celle-ci rencontre ensuite au fil du temps d'autres ondes générées par d'autres facteurs de changement plus ou moins importants. Mais quelle est la force résiduelle de l'onde RTT, et comment se conjugue-t-elle aux autres ?

Sous cet angle, nous retrouvons la problématique développée par N. Alter lorsqu'il insiste sur la notion de trajectoire des innovations et sur son inscription dans un mouvement permanent interne aux entreprises : *« L'innovation a peu de choses à voir avec la question du changement, le passage d'un état stable à un autre. Elle représente une trajectoire incertaine, dans laquelle cohabitent la force des croyances et la recherche de sens.* »[2]. Nous avons considéré la RTT comme une innovation et cherché à en comprendre la trajectoire.

2. Cibler l'analyse sur la notion de régulation

Notre second parti pris méthodologique met l'accent sur le concept de régulation. Nous rejoignons ici J.D. Reynaud : *« La règle est bien le fait social par excellence, mais à condition d'ajouter que l'activité de régulation est un enjeu social »*[3].

En exploitant ce cadre conceptuel, nous nous appuierons notamment sur les distinctions entre les trois notions de régulation : de contrôle, autonome et conjointe. Sur ce dernier point, nous rejoignons de Terssac[4] dans son approche de la régulation conjointe pour l'interpréter non seulement comme l'affaire des acteurs institutionnels, mais aussi comme une production localisée des acteurs de terrain qui, dans certains cas, permet de dépasser la confrontation des régulations de contrôle et autonome à travers l'élaboration de compromis décentralisés.

Nous préciserons tout d'abord en quoi l'approche par la régulation nous paraît pertinente sur la question de la RTT, avant de définir plus précisément quels domaines nous avons retenus pour conduire cette analyse de la régulation.

2.1 L'importance de la notion de régulation dans les processus de RTT

Lire les effets de la RTT à travers le prisme de la régulation nous est apparu particulièrement pertinent pour trois grandes raisons.

[2] L'innovation ordinaire, Alter (2000), PUF, p. 3

[3] Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale, Reynaud (1997), Armand Colin, p. 20

[4] « Autonomie dans le travail », de Terssac (1992), PUF, pages 34 à 38.

2.1.1 La RTT a produit des règles nouvelles

Compte tenu du statut du temps de travail dans le droit du travail, et des conditions posées aux entreprises en matière de négociation par les lois Aubry pour avoir accès aux allégements de cotisations sociales, la mise en œuvre de la RTT s'est traduite la plupart du temps par l'élaboration de règles nouvelles, soit sous forme d'accords directement négociés par les acteurs [5], soit sous la forme d'application d'accords conclus à un niveau supérieur (accords de branche, accords d'entreprise appliqués par des établissements)

Ces règles nouvelles sont nombreuses et portent à la fois sur la durée du travail (décompte, modalités de mesure) et sur son organisation (horaires, règles de modulation ou d'annualisation, modalités de programmation des jours de RTT, …). Les accords RTT sont souvent des documents très détaillés, précisant tout un ensemble de règles qui n'étaient pas nécessairement formalisées auparavant. La contrainte externe constituée par la loi a incité les acteurs à remettre à plat l'ensemble des règles relatives au temps de travail.

On a même pu constater, dans certains cas, que la nécessité de produire un accord avait pu prendre le pas sur l'approche organisationnelle, qui n'a été redécouverte que dans un second temps. A titre d'exemple, dans les accords conclus sous la loi Aubry 1, le chiffre de 6% minimum de création d'emploi a souvent été retenu comme norme a priori, sans analyse précise de la faisabilité des gains de productivité nécessaires pour fonctionner efficacement avec ce niveau d'embauches limité. Dans d'autres cas, le strict respect des temps de repos minimum a remis en question des horaires d'équipes ou des alternances de postes pratiqués auparavant, et posé des problèmes organisationnels ultérieurs.

Même si, dans beaucoup d'entreprises, des efforts ont été faits pour articuler la démarche de négociation et la réflexion organisationnelle (notamment grâce à l'appui-conseil financé par le Ministère du travail), on peut considérer que la production de règles nouvelles n'a pas épuisé les problèmes de faisabilité concrète de la RTT. Aussi ces règles ont-elles dû se confronter ensuite à la réalité des contraintes de l'activité et des fonctionnements organisationnels, cela d'autant plus que l'encadrement opérationnel a souvent été trop peu associé aux processus de négociation, circonscrits aux acteurs institutionnels (DRH, syndicats)[6].

2.1.2 La pluralité des enjeux nécessite l'élaboration de compromis

Une caractéristique importante de la politique de RTT en France a été la tentative explicite d'articuler simultanément les trois enjeux majeurs que l'on peut associer à la RTT :

- la création d'emplois, qui était la justification dominante de la politique publique,
- le maintien de la compétitivité des entreprises à travers le développement de diverses formes d'aménagement du temps de travail ayant pour effet une meilleure utilisation des équipements ou une flexibilité accrue,
- l'amélioration des conditions de travail et de vie, à travers le gain de temps libre et une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

[5] La RTT a considérablement développé le nombre d'accords d'entreprises, notamment avec le recours au mandatement

[6] Sur cette complexité des nouvelles règles, que nous avons observée dans de nombreuses interventions de conseil, on pourra se reporter à l'ouvrage de l'ANACT « Mettre en œuvre la réduction du temps de travail » (2000), coordonné par A. Masson, notamment le chapitre 7 « Des organisations du temps plus complexes », que nous avons rédigé.

Ceci a conduit à ouvrir considérablement l'éventail des possibilités d'aménagement du temps dans le cadre général de la référence à la durée légale de 35 heures.

Il va de soi que, sur le terrain, les modalités concrètes d'articulation de ces trois enjeux ont été extrêmement diversifiées, et plus ou moins équilibrées selon l'état des relations sociales et des rapports entre acteurs. Cette situation conduit à se poser la question des processus de régulation entre acteurs pour expliquer la nature des transformations finalement mises en œuvre.

2.1.3 La mise en œuvre de la RTT s'étale dans la durée

Enfin, il est avéré par de nombreuses observations de terrain que la mise en œuvre des accords RTT est un processus complexe, qui s'étale dans la durée (plusieurs mois, voire plusieurs années). La traduction des règles formelles se confronte aux pratiques concrètes des acteurs, qui s'approprient progressivement ces règles et ajustent leurs comportements. On peut donc considérer que les régulations opérées pendant la période de préparation et de négociation des accords trouvent des prolongements dans la mise en œuvre de la RTT.

C'est au niveau local de l'organisation du travail, dans les équipes ou collectifs de travail, que se jouent concrètement ces ajustements, et c'est donc ce niveau que nous avons privilégié dans notre analyse, tout en veillant à les situer par rapport aux évolutions des règles formelles. Il peut en effet arriver que l'accord lui-même évolue en cours de période.

2.2 Trois domaines d'analyse des régulations

Il nous est apparu indispensable de cibler notre analyse sur des domaines de régulation correspondant à des enjeux importants de la RTT. Nous en avons retenu trois :
- la régulation de la production,
- la régulation de la répartition du temps de travail,
- la régulation de l'activité de travail.

2.2.1 La régulation de la production

Ce thème renvoie à l'utilisation de la RTT (plus exactement ici des différentes formes d'aménagement du temps de travail telles que l'annualisation) dans l'optique de la performance de l'entreprise. De nombreux accords de RTT ont en effet intégré des dispositifs de flexibilité du temps de travail, et beaucoup d'employeurs ont considéré que c'était, outre les allégements de cotisations sociales, la principale contrepartie qu'ils pouvaient attendre de la RTT.

La RTT est ainsi supposée avoir élargi la palette des outils de gestion de la production pour faire face aux variations et aléas de cette dernière. Mais qu'en est-il dans la réalité ? Les dispositifs de modulation sont-ils effectivement appliqués ? Sous quelles modalités concrètes, éventuellement différentes de celles prévues par l'accord ? Les avantages espérés en termes de meilleure gestion des variations d'activité sont-ils au rendez-vous ?

Plus largement, nous nous interrogerons sur les modifications induites globalement sur les diverses réponses organisationnelles utilisées pour gérer la variabilité de l'activité. Observe-t-on de nouveaux arbitrages entre les différents leviers de flexibilité (emploi temporaire, sous-traitance, aménagement du temps, …) ? L'aménagement du temps de travail prend-il une place significative ou reste-t-il marginal ?

2.2.2 La régulation de la répartition du temps de travail

Ce thème renvoie plus particulièrement à la problématique de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle et sociale. En effet, de nombreux accords RTT prévoient des marges de manœuvre pour tenter de concilier les besoins de l'entreprise et la prise en compte des attentes des salariés (notamment sous la forme de jours RTT au choix des salariés)[7].

Nous tenterons donc d'analyser les modalités concrètes d'usage de la RTT, et notamment les modalités de décision et d'arbitrage entre les contraintes de production et les souhaits personnels. Les règles de gestion prévues dans les accords (par exemple les délais de prévenance, ou une proportion de jours laissée au choix du salarié) sont-elles utilisées ? D'autres règles sont-elles élaborées ? Quels types de relations existent entre l'encadrement de proximité et les salariés sur cette question ?

2.2.3 La régulation de l'activité de travail

Ce troisième domaine de régulation nous permettra de nous intéresser à l'influence de la RTT sur l'activité de travail (au sens ergonomique du terme). On évoque en effet souvent les conséquences de la RTT en termes d'intensification du travail et de charge de travail, notamment en raison des gains de productivité demandés pour équilibrer économiquement l'accord.

Peut-on aller plus loin sur ce plan en essayant de repérer si la RTT induit des modifications dans la façon dont les salariés régulent leur activité : par exemple en modifiant leurs usages du temps à l'intérieur de l'enveloppe du temps prescrit, ou bien en modifiant leurs relations au sein des collectifs de travail ? Comment la problématique de la santé et de la pénibilité du travail s'inscrit-elle dans le processus de mise en œuvre de la RTT ?

*
* *

C'est donc ce triptyque – production, répartition du temps, activité de travail – qui nous guidera dans l'analyse des régulations et la synthèse des cas d'entreprise. Pour accéder à une compréhension détaillée de ces phénomènes, il nous semblait indispensable de privilégier un travail de terrain auprès des acteurs opérationnels (encadrement de proximité et salariés directement concernés). C'est cette méthode que nous allons maintenant présenter.

[7] Voir également l'ouvrage de l'ANACT déjà cité note 6

3. Le choix d'une méthode de recherche-action

Comment accéder à l'analyse de ces régulations ? Il nous semblait insuffisant de miser sur l'expression des acteurs à travers des entretiens qualitatifs, si approfondis fussent-ils. La plupart des régulations à l'œuvre sont le résultat de comportements développés en situation, sans faire l'objet d'une formalisation particulière, et une analyse a posteriori comporte quelque chose d'artificiel qui ne garantit pas l'accès aux ressorts fondamentaux de ces régulations.

Sans négliger l'apport des entretiens, nous avons donc souhaité mettre en œuvre une méthode qui nous permette d'approcher de façon plus directe les régulations réelles, et nous avons donc imaginé une démarche de recherche-action que nous allons décrire, telle que nous l'envisagions au démarrage de l'étude.

3.1 Intéresser les acteurs de l'entreprise à la recherche

Conduire une démarche dans la durée ne nous semblait possible qu'en intéressant véritablement les acteurs de l'entreprise (direction, représentants du personnel, encadrement, salariés), au sens sociologique du terme, c'est-à-dire en situant explicitement notre action par rapport à des enjeux mobilisateurs. Il s'agissait donc de partir de préoccupations concrètes liées au fonctionnement de la RTT : par exemple en matière d'évolution des outils de gestion du temps, ou de perspectives de renégociation de l'accord, ou d'évolution du rôle de l'encadrement, … La difficulté principale était d'identifier des thèmes d'intérêt commun aux différents acteurs, de façon à ne pas instrumentaliser la recherche dans des conflits ou tensions qui auraient limité les possibilités d'approfondissement.

Compte tenu de cette orientation, nous avons privilégié dans notre recherche de terrain des entreprises que nous connaissions déjà pour y être intervenus en accompagnement de la démarche de préparation de l'accord RTT. Nous connaissions déjà certains acteurs, ainsi que l'historique de l'accord RTT, ce qui facilitait le repérage d'enjeux susceptibles d'intéresser l'entreprise, et facilitait l'instauration d'une relation de confiance indispensable pour conduire ce genre de démarche.

3.2 La méthode d'analyse

Nous reprenons ici de façon allégée la présentation faite dans notre proposition initiale.

Choix avec les acteurs de 2 périodes significatives sur l'année et d'unités de travail

Nous avons souhaité limiter l'analyse à une ou deux unités de travail, limitées en taille, de façon à pouvoir développer une analyse détaillée. Ces unités ont été choisies en concertation avec les acteurs de l'entreprise.

Pour le choix des périodes, nous souhaitions ne pas dépasser le mois, de façon à ne pas alourdir les recueils de données et ne pas exiger trop de temps des acteurs. Les critères de choix étaient à définir en concertation avec l'entreprise : il s'agissait par exemple du niveau d'activité (fort ou faible), de la nature différente des activités selon les périodes, ou de l'anticipation de difficultés organisationnelles (la fin de période d'annualisation est par exemple une période qui pose souvent problème du fait de l'objectif de solder les congés et RTT).

Analyse « ex-ante » de chacune de ces périodes

A partir de réunions de travail avec les acteurs, il s'agissait de constituer une représentation « théorique » de la période à venir :
- analyse des prévisions d'activité, des plannings de travail prévus pour les salariés,
- explicitation par les acteurs de leur vision de la période en termes de caractéristiques de l'activité, de difficultés prévisibles de régulation, ..

Ce travail devait permettre également de préciser les informations à rassembler pendant la période et les recueils de données à mettre en place.

Analyse « ex-post » des régulations de la période

A partir des éléments rassemblés pendant la période, il s'agissait de mettre en perspective la vision a priori et la réalité observée, et d'alimenter une analyse, conduite avec les acteurs, de l'origine des écarts, des facteurs explicatifs de la maîtrise ou de la non-maîtrise des événements observés, et des formes de régulation mises en œuvre dans ce contexte particulier.

Synthèse finale

Le processus ayant été conduit sur deux périodes différentes, l'objectif était d'organiser une réflexion élargie à partir de la comparaison des résultats. Cette synthèse devait également permettre de faire le lien avec les enjeux organisationnels généraux de l'entreprise, et les enjeux plus institutionnels des partenaires sociaux.

3.3 Nos attentes par rapport à cette méthode

On le voit, le petit nombre d'entreprises est compensé par une analyse que nous souhaitions la plus fouillée possible des écarts entre la vision « ex ante » du temps de travail et la vision « ex post », ce que l'on pourrait aussi appeler, par analogie avec l'ergonomie, l'écart entre le temps de travail prescrit et le temps de travail réel.

Mais, ayant par avance renoncé à toute représentativité statistique, on pourrait nous objecter que cette analyse ne peut guère produire autre chose que quatre histoires particulières, marquées par des contextes très différents. Face à cette objection, nous mettrons en avant :
- la rareté, dans les recherches sur le temps de travail, des analyses qui « décortiquent » véritablement l'utilisation effective des règles édictées par un accord RTT ; on dispose souvent des points de vue généraux des acteurs sur l'utilisation de l'accord et sur ses effets, mais on dispose moins souvent d'une approche fine des mécanismes de gestion du temps de travail,
- la possibilité d'approfondir les représentations des acteurs de terrain, en les mettant face à une image objectivée de la réalité de leur temps de travail et des régulations en présence,
- l'opportunité, en analysant deux périodes séparées dans le temps, de mettre en évidence la dimension dynamique des transformations, sur laquelle nous avons insisté plus haut (§1).

En d'autres termes, notre espoir dans cette recherche était que le passage par une analyse très fine des deux périodes choisies mette à jour une compréhension des processus souterrains à l'œuvre dans les transformations des organisations du travail après la RTT, que les approches plus traditionnelles ne permettent pas d'identifier. Au lecteur d'apprécier à l'issue de ce rapport dans quelle mesure nous y sommes parvenus.

Chapitre 2
Présentation synthétique des quatre cas analysés

Le lecteur trouvera après ce rapport de synthèse les quatre monographies qui présentent en détail, selon une même structure, les investigations réalisées et les conclusions propres à chaque situation.

Mais, pour faciliter la lecture de cette synthèse générale, sans nécessairement passer par la lecture détaillée de ces monographies, nous commencerons par présenter de façon synthétique les quatre situations analysées.

Tout d'abord, le tableau n°1 de la page suivante présente les caractéristiques principales des entreprises retenues, ainsi que la nature de notre intervention antérieure puisque, comme nous l'avons déjà signalé, il s'agit d'entreprises dans lesquelles nous avions déjà eu l'occasion d'intervenir.

Ensuite, nous proposerons un résumé des points fondamentaux de chaque cas, sur lequel nous nous appuierons pour l'analyse transversale.

Pour chaque situation, nous résumerons :
- les caractéristiques de l'accord RTT,
- les enjeux les plus significatifs associés à la question du temps de travail,
- la démarche d'analyse suivie (avec le cas échéant des écarts par rapport à la méthode présentée au chapitre 1).

Tableau n°1 : Les caractéristiques des entreprises retenues

	Activité et effectif en 2002	Accord RTT	Unités analysées	Notre rapport à l'entreprise
SUPERMARCHE	▪ Moyenne surface appartenant à un groupe national ▪ Zone urbaine ▪ 70 salariés environ	▪ Application de l'accord de groupe (Aubry 1 non aidé, 1999)	▪ Secteur Caisses, 25 salariés ▪ Secteur Libre-Service, 20 salariés ▪ Questionnaire pour l'ensemble du personnel	▪ Accompagnement d'un groupe paritaire national pour la préparation de l'accord de groupe ▪ Pas de connaissance préalable du supermarché
LOGISTIQUE	▪ Préparation et expédition de commandes pour des hypermarchés d'un groupe ▪ Un seul client ▪ 160 salariés permanents + intérimaires	▪ Application de l'accord de groupe (Aubry 2, 2000)	▪ L'un des 3 bâtiments (produits secs), environ 50 salariés	▪ Accompagnement de la DRH pour la préparation de l'accord de groupe ▪ Pas de connaissance préalable du site
INDUSTRIE	▪ Fabrication de produits industriels techniques, en petites séries ou à l'unité ▪ Marché mondialisé très concurrentiel ▪ 240 salariés environ	▪ Accord d'entreprise ancien (Robien défensif 1997), renégocié en 2000 ▪ Perspective de renégociation en 2004 suite à la perte des allègements de charges sociales	▪ Ilot « assemblage – essais » situé en fin de processus, 23 salariés ▪ Questionnaire pour l'ensemble du personnel	▪ Accompagnement de l'entreprise pour la négociation de l'accord Robien, puis la renégociation ▪ Connaissance préalable des acteurs (direction et syndicats)
INGENIERIE	▪ Projets de conception et industrialisation en électronique, assistance technique ▪ 100 salariés environ	▪ Accord d'entreprise (Aubry 1 aidé, 1999)	▪ Analyse de l'utilisation des jours RTT sur l'ensemble ▪ Entretiens avec un échantillon de 11 salariés	▪ Intervention limitée en 1999 (appui-conseil préalable à l'accord)

1. Le cas SUPERMARCHE

1.1 L'accord RTT

L'innovation majeure de l'accord est l'annualisation. En effet, la durée du travail est annualisée avec une référence hebdomadaire moyenne de 36h18mn de présence, et 34h30mn de travail effectif, pauses déduites.

La répartition de cette RTT se fait sous deux formes :
- une sixième semaine annuelle de « congés »,
- le reste est réparti en cours d'année à travers un mécanisme de modulation des durées hebdomadaires.

Les limites de la modulation sont de 39 heures en semaine haute et de 28 heures en semaine basse. L'usage de la modulation est individualisé. Il est prévu qu'un tableau de modulation prévisionnel programme sur l'année la répartition des congés, la semaine de RTT, et les durées hebdomadaires variables, avec l'objectif de parvenir à la durée annuelle de référence en fin de période.
La modulation s'applique également aux temps partiels longs (30 heures) selon des modalités adaptées.

L'accord de groupe a prévu des créations d'emplois (environ 4% de l'effectif de référence), mais leur répartition entre supermarchés n'a pas été explicitée, et il n'est donc pas possible de mesurer l'effet local dans ce contexte.

1.2 Les enjeux autour du temps de travail : réussir l'annualisation

Incontestablement, c'est l'introduction de l'annualisation qui apparaît comme l'enjeu le plus important, pour deux raisons :
- en termes économiques, c'est d'elle qu'est attendue une amélioration de la productivité (le chiffre d'affaires par heure travaillée), grâce à une meilleure adaptation aux variations d'activité,
- pour le management, cela représente un changement majeur dans un univers jusqu'alors habitué à organiser le temps de travail par rapport aux variations des flux de clientèle à court terme (par tranches horaires et selon les jours de la semaine).

1.3 La démarche d'analyse

La première période d'analyse s'est déroulée au printemps et à l'été 2002. Nous avons utilisé trois moyens :
- un questionnaire auprès de l'ensemble du personnel,
- l'analyse détaillée des horaires prévisionnels et réels dans les secteurs caisses et libre-service, pendant 3 semaines du mois de juillet,
- des entretiens qualitatifs avec des salariés sur le lieu de travail.

Nous avions initialement prévu d'analyser la période des fêtes de fin d'année 2002 . Nous y avons renoncé pour deux raisons :
- il semblait manifestement irréaliste de penser mobiliser les acteurs sur cette période surchargée,
- la direction du groupe a décidé fin 2002 d'implanter un nouvel outil informatique pour la gestion du temps de travail dans les supermarchés.

Il nous a donc semblé intéressant de concentrer nos analyses sur le processus de mise en œuvre de ce nouvel outil. Compte tenu des délais du projet, l'inconvénient est que nous n'avons pu avoir accès qu'à des phases test, au cours du premier semestre 2003, et très peu à l'utilisation réelle. Nous avons pu néanmoins recueillir un matériau intéressant au regard de la problématique.

2. Le cas LOGISTIQUE

2.1 L'accord RTT

La durée du travail pour les salariés postés est fixée à 35 heures de présence et 32 heures de travail effectif, pauses déduites.

L'accord de groupe a prévu un large éventail de solutions, au choix des partenaires locaux, ce qui a conduit initialement à la coexistence de plusieurs rythmes de travail :
- semaines de 4 jours,
- alternance de semaines de 4 et 5 jours, avec une durée hebdomadaire stable de 35 heures,
- alternance de semaines de 4 jours (31h) et 5 jours (39h).
- semaines de 5 jours

De plus, selon la façon d'organiser l'alternance, on observe des différences dans la fréquence et la durée des week-ends (par exemple, certaines solutions comprennent un week-end de 3 jours toutes les 2 semaines, d'autres un week-end de 5 jours toutes les 4 semaines, …).

Il n'y a pas de système de modulation, les heures de dépassement étant payées ou récupérées.

Comme pour le supermarché, l'accord de groupe a créé des emplois (6 %), mais il n'est pas possible d'isoler l'effet local, d'autant que le fort volume d'intérimaires brouille l'analyse.

2.2 Des enjeux multiples autour du temps de travail

La gestion de la variabilité quotidienne de l'activité

C'est le premier enjeu car l'impératif majeur de la préparation de commandes consiste à terminer le jour même les commandes reçues des hypermarchés, quel qu'en soit le volume (qui peut varier dans une fourchette de + ou - 20%). Dans cette problématique de flexibilité quotidienne, l'heure de fin de travail est l'un des leviers d'action, à côté de toute une palette de moyens : l'intérim (très important), les transferts de personnel entre les bâtiments, l'implication directe de la maîtrise dans la préparation, …

La pénibilité du travail

La préparation de commandes est un travail très physique, qui comprend de nombreuses manutentions et des postures difficiles (par exemple pour filmer manuellement des palettes), exercé avec une pression en termes de rendement du fait des objectifs de délais. On observe donc des phénomènes d'absentéisme et d'usure professionnelle.

Une partie du problème est traitée implicitement par un recours massif à l'intérim, qui permet un renouvellement constant des effectifs. Mais la question des effets des rythmes de travail choisis au moment de la RTT reste en suspens, notamment pour les solutions comportant des journées allongées.

Les effets de la diversité des rythmes de travail

La diversité issue des choix au moment de la RTT donne satisfaction au personnel, mais est mise en question par la direction, qui aujourd'hui privilégie la solution des 5 jours de 7 heures pour les intérimaires et les nouveaux embauchés. Elle considère que c'est plus simple pour l'organisation, et surtout que cela que cela favorise la productivité journalière compte tenu de la pénibilité du travail.

2.3 La démarche d'analyse

La première période analysée comprend deux semaines d'avril 2002, dont une semaine forte liée aux commandes de chocolats pour Pâques. Nous y analysons en détail les horaires prévus et réalisés, sollicitons les agents de maîtrise pour garder trace des événements causes de problèmes, et rencontrons également à cette occasion des salariés sur le lieu de travail.

La seconde période d'analyse (novembre 2002) est une période standard. Elle se déroule selon le même schéma, mais nous tentons d'approfondir deux points :
- d'une part, la problématique de la pénibilité du travail (notamment les régulations opérées par les préparateurs sur le rythme de travail) en réalisant une analyse ergonomique de l'activité des préparateurs sur une journée complète,
- d'autre part, le travail de la maîtrise et les arbitrages réalisés, en suivant en parallèle par un second intervenant l'encadrement, lors de la même journée.

3. Le cas INDUSTRIE

3.1 L'accord RTT

La RTT est fixée à 22,5 jours par an. Les durées quotidiennes étant différentes selon l'organisation du travail (journée, 2 postes, 3 postes), les durées annuelles de référence sont respectivement de 1556h, 1526h et 1415h.

Un système de modulation est mis en place sur la base d'un calendrier trimestriel prévisionnel prévoyant des périodes rouge (forte), bleue (normale), ou grise (faible).
Les jours de RTT sont pris en principe un vendredi sur deux, sauf en période rouge.

Les fourchettes de durée du travail sont :
- de 38,5 à 42h en période rouge,
- 34,65h en moyenne en période bleue
- de 30,8 à 32h en période grise.

S'agissant d'un accord Robien défensif à l'origine, la RTT n'a pas créé d'emplois nouveaux, mais stabilisé une partie des emplois menacés. L'accord doit être renégocié en 2004, car la convention signée avec l'Etat prend fin, et les allégements des cotisations sociales disparaîtront.

3.2 Les enjeux autour du temps de travail : contribuer à la pérennité de l'entreprise

Dès 1997, la RTT a été pensée en rapport avec les contraintes économiques et industrielles qui mettent sous pression l'entreprise sur le plan de la productivité, de la qualité et de la réactivité. Cet environnement n'a fait que se renforcer au fil des ans :

- l'entreprise fait aujourd'hui partie d'un groupe mondialisé qui lui fixe des objectifs de rentabilité et qui peut à tout moment envisager de restructurer ses productions, voire de délocaliser,
- de par la nature de ses produits (petites séries, voire fabrications à la commande), l'entreprise est soumise à de nombreux aléas à tous les stades du processus de production (conception, ordonnancement, gestion des approvisionnements, usinage, assemblage, essais, expéditions), et la réactivité est indispensable. Ce phénomène peut nuire à la mise enplace de la modulation qui exige une maitrise du calendrier des fluctuations.[8]

La modulation est donc un élément de la démarche d'efficacité industrielle, à côté d'autres facteurs (notamment pendant notre étude l'implantation d'un progiciel SAP). Elle doit permettre de s'adapter aux variations de charge.

3.3 La démarche d'analyse

L'unité choisie (l'îlot qui réalise l'assemblage final, les essais, et le conditionnement avant expédition au client) présente la caractéristique d'être très dépendante de tous les aléas en amont puisqu'elle se situe « en bout de chaîne » et en même temps d'être en interface directe avec le client (il n'est pas rare qu'un représentant de l'entreprise cliente vienne dans l'atelier au moment des essais). C'est donc une unité très concernée par le problème de flexibilité.

Les partenaires sociaux ont toutefois souhaité impliquer l'ensemble de l'entreprise dans la démarche, et nous avons donc réalisé au départ un questionnaire auprès de tous les salariés.

La première période (mi-avril à mi-mai 2002) a été choisie car elle correspondait à la fin de la période de décompte de la durée annuelle, et à l'obligation théorique de solder les compteurs d'heures. Nous avons pu analyser finement des dysfonctionnements sur certaines commandes, et les solutions utilisées pour les gérer. Nous avons également analysé l'état des comptes d'heures en fin de période.

Pour la seconde période d'analyse (au printemps 2003), les acteurs de l'entreprise ont souhaité que nous approfondissions des thèmes précis, plutôt que de reproduire la méthode initiale. En fonction des enseignements de la première période, ils ont retenu cinq thèmes, que nous avons analysés au moyen d'entretiens avec les différentes fonctions concernées :
- le rôle de l'encadrement intermédiaire,
- la synchronisation des présences entre les secteurs de l'usine, notamment le vendredi,
- les perspectives d'utilisation du compte épargne temps,
- les liens entre RTT et conditions de travail,
- le point de vue des acteurs institutionnels sur les régulations informelles identifiées.

4. Le cas INGENIERIE

4.1 L'accord RTT

L'accord prévoit 23 jours de RTT répartis en 3 catégories :
- 5 jours fixés collectivement par le Comité d'Entreprise,
- 5 jours fixés individuellement par la hiérarchie en fonction de l'activité,
- 13 jours au choix du salarié.

[8] « La modulation du temps de travail : pratiques et limites», J Pillemont, C Revest, JL Vayssiere, JP Hancy, 2004, Conjoncture N°11, DRTEFP PACA.

Un décompte de la durée hebdomadaire réel était prévu, avec un mécanisme de récupération trimestrielle des dépassements.

Les créations d'emplois étaient proportionnelles à la RTT, soit 10% de l'effectif.

4.2 Les enjeux autour du temps de travail

RTT et croissance

L'analyse de cette entreprise, composée majoritairement d'ingénieurs, ne peut être déconnectée de son contexte : celui d'une forte croissance, qui l'a fait passer quelques années après sa naissance à une centaine de salariés. Entre l'accord de 1999 et notre étude, l'entreprise a doublé en effectif. De ce fait, la RTT n'a pas véritablement été positionnée comme un outil de régulation dans la conduite des projets. Le contexte de croissance aidant, il n'y a pas lieu de gérer des phases de sous-charge, sauf ponctuellement entre deux projets.

La RTT chez des ingénieurs

Le second élément à souligner est de l'ordre de l'identité professionnelle et culturelle. Comment la RTT fait-elle évoluer les rapports au travail, l'investissement dans l'entreprise ? Les règles de l'accord sont-elles adaptées à ce type de population (on verra par exemple que la règle de décompte horaire a été très vite abandonnée).

4.3 La démarche d'analyse

L'organisation de l'entreprise se prêtait mal à l'application de notre méthode : il n'y a pas d'unités de travail stabilisées, mais des équipes projets temporaires composées en fonction des besoins. De même, il n'y avait pratiquement pas, au démarrage de l'étude, de niveaux hiérarchiques intermédiaires Nous avons donc opté pour deux niveaux d'analyse :

- une exploitation exhaustive sur l'ensemble de la population, des données disponibles sur l'utilisation des jours RTT depuis deux ans,
- puis une démarche d'entretiens avec un échantillon de salariés, pour aborder à la fois l'impact de la RTT sur la gestion des projets (affectations, déroulement, impact sur les délais, ..) et les effets sur la vie au travail et la vie hors-travail.

Chapitre 3
Des difficultés méthodologiques porteuses d'enseignements

Avant d'entrer dans l'analyse transversale des situations des quatre entreprises, il nous paraît indispensable de porter un regard spécifique sur les difficultés méthodologiques rencontrées. En effet, nous constatons que, sauf dans l'entreprise industrielle, il a été plus difficile que nous l'imaginions de développer la méthode présentée au chapitre précédent, et d'impliquer activement les acteurs dans la démarche. Si toutes les entreprises ont été assez intéressées par le thème pour accepter de servir de terrain à la recherche, en revanche, les investigations détaillées prévues se sont heurtées parfois à des obstacles, et ceci malgré nos efforts initiaux d'information et notre insistance sur les engagements temporels liés à cette méthode.

Nous souhaitons approfondir dans ce chapitre la nature de ces difficultés afin d'en percevoir le sens. Nous faisons en effet l'hypothèse que ces difficultés ne sont pas de simples péripéties comme en rencontre toute recherche sur le terrain, mais qu'elles peuvent révéler des éléments directement liés à notre problématique. A travers la façon dont les acteurs des entreprises se sont positionnés de façon plus ou moins active dans le déroulement de cette recherche, on peut inférer des enseignements sur leur approche de la RTT.

Nous distinguerons pour cela deux catégories de difficultés :
- celles liées aux caractéristiques de l'activité et de l'organisation du travail,
- celles liées au positionnement des acteurs face à la problématique de l'évaluation et de l'adaptation de l'organisation du temps de travail.

Nous proposerons ensuite quelques enseignements à partir de ces difficultés.

1. Les difficultés liées à l'activité et l'organisation

1.1 La pression de l'activité pendant les périodes fortes

Certaines périodes d'analyse envisagées avec l'entreprise l'avaient été en raison même du fort niveau d'activité prévisible (par exemple les fêtes de fin d'année au supermarché). Mais, après une première analyse sur une période moins chargée, ce choix est apparu irréaliste car les acteurs n'avaient pas la capacité de se mobiliser sur d'autres enjeux que la réalisation de l'activité. Certaines situations se révèlent ainsi inaccessibles par une démarche mobilisant les acteurs eux-mêmes, compte tenu de leur charge de travail très lourde.

1.2 Des interactions avec d'autres projets

L'existence, au moment de la recherche, d'autres projets lourds a également pu constituer un frein à la mobilisation des acteurs. Par exemple, la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (SAP) dans l'entreprise industrielle a représenté à la fois une charge de travail lourde, et une période de perturbation significative. Ce système destiné à améliorer la programmation et la gestion de production produit paradoxalement l'effet inverse pendant la phase de mise en place, qui s'avère plus longue que prévu.

Le développement des fonctionnements par projets dans les entreprises se révèle ainsi un facteur de charge de travail non négligeable pour l'encadrement, qui vient souvent s'ajouter

aux tâches liées au fonctionnement habituel de l'organisation. Ceci limite donc aussi les capacités d'investissement sur une recherche.

1.3 La charge de travail de l'encadrement au quotidien

Nous avons constaté également des difficultés de l'encadrement de proximité pour organiser ou effectuer en temps réel les recueils de données, même lorsqu'ils étaient mis au point avec lui au préalable (fiches de recueil d'événements, traces des changements d'horaires). Ceci a occasionné des déperditions sensibles dans les informations recueillies, notamment en empêchant d'identifier clairement les causes de telle ou telle régulation constatée par l'analyse des chiffres, alors même que ces événements étaient intéressants dans l'optique de la recherche.

Ces constats renvoient nettement à la lourdeur de la charge de travail quotidienne de l'encadrement (notamment, nous le verrons, le temps consacré à la gestion du temps), et à la multiplicité des sollicitations de tous ordres qui composent son activité. Aussi, malgré sa bonne volonté indéniable, il lui a souvent été difficile de répondre pleinement à nos attentes.

1.4 Un contact avec les salariés parfois difficile à organiser

Il a aussi parfois été difficile de dégager du temps pour approfondir avec les salariés l'analyse de leur activité. Ce constat peut s'expliquer en premier lieu par la charge de travail au moment de l'analyse, par les contraintes de la situation de travail (notamment dans les activités en contact avec la clientèle comme le super marché).

Mais cette difficulté tient aussi à la pression des outils de gestion, car le temps consacré à des échanges, individuels ou collectifs, avec des intervenants extérieurs, est un temps « non productif ». Et la RTT pousse à optimiser l'usage du temps de présence, en le concentrant sur des tâches dont la valeur ajoutée est directement perceptible.

*
* *

Nous observons ainsi que, après la RTT, le temps devient une ressource toujours plus rare, en même temps que les acteurs sont sous la pression toujours croissante d'objectifs d'efficacité et d'efficience. De ce point de vue, nous pourrions rejoindre Viard lorsqu'il développe le thème d'un « modèle » français, issu de la RTT, d'un temps de travail à la fois court et très productif : *« Le modèle français du travail court apparaît comme l'un des plus productifs au monde par heure travaillée »*[9]. Mais ce modèle laisse-t-il assez de place au temps de la réflexion, de la prise de recul sur l'action ?

2. Les difficultés liées au positionnement des acteurs

2.1 Les réticences des directions à rouvrir un dossier sensible

La préparation et la négociation des accords RTT ont souvent été des processus jugés lourds, par la nouveauté et l'ampleur des questions à traiter ainsi que par la complexité du dialogue social. Ceci explique les réticences des directions à rouvrir « la boîte de Pandore » de la RTT.

[9] Le sacre du temps libre – la société des 35 heures, Viard (2002), Editions de l'Aube, page 200

C'est d'ailleurs la raison principale pour laquelle plusieurs des entreprises que nous avions pressenties initialement ont finalement décliné notre offre de coopération.

Les directions restent donc assez prudentes sur la réouverture de débats relatifs à des modifications de modalités d'organisation du temps, car elle risquerait de faire resurgir des contradictions ou des revendications difficiles à réguler. L'expérience de la mise en œuvre de la RTT a souvent été vécue comme longue et laborieuse, et il semble préférable de faire évoluer les choses « en douceur » par des ajustements ponctuels ou informels, plutôt qu'en changeant formellement les règles.

2.2 Le scepticisme ou les craintes des salariés

De leur côté, les salariés concernés n'ont, la plupart du temps, pas vu dans la recherche un enjeu particulier ou une perspective d'amélioration de leur situation. C'est plutôt le scepticisme sur les sorties concrètes possibles qui a dominé.

On peut voir deux origines à cet état d'esprit, selon que l'on retient l'angle du temps subi ou l'angle du temps choisi (lesquels peuvent coexister dans la même situation)

Lorsque les salariés ont le sentiment de subir les fluctuations d'activité sans pouvoir vraiment les maîtriser, et qu'ils vivent des perturbations permanentes, on observe une forme de fatalisme quant aux capacités de l'organisation à fonctionner autrement. C'est notamment le cas dans l'entreprise industrielle et au supermarché.

Mais dans d'autres cas existe aussi la crainte de voir remis en cause à travers l'étude des arrangements jugés favorables. Cela a été le cas dans l'entrepôt logistique, où certains salariés craignaient de voir supprimé leur rythme de travail constitué d'une alternance de semaines de 4 et 5 jours.

Enfin, le principe même de la recherche a pu susciter des réserves, puisque le propre des régulations informelles est de présenter un écart avec les règles officielles. Il est alors normal que la mise en lumière de ces régulations soit difficile, puisque les salariés n'ont pas a priori intérêt à les révéler, sans perspective de gain clairement identifiée.

2.3 Le manque de visibilité sur les leviers d'action possibles

Nous avons déjà évoqué plus haut les difficultés issues de la charge de travail de l'encadrement, et de son accroissement en lien avec la gestion quotidienne des variations d'activité. On peut ajouter ici qu'en tant qu'acteur, l'encadrement a été sensible en général à la pertinence de la thématique de recherche, car elle renvoie à un vécu très concret et très présent pour lui. Mais l'absence a priori de perspectives explicites d'action concrète a constitué pour lui une limite à son investissement.

Du côté des représentants du personnel dans les différentes instances concernées (Comité de Suivi RTT, Comité d'entreprise ou CHSCT, délégués syndicaux), le constat est un peu analogue : il existe un intérêt pour obtenir un retour d'informations, mais on observe une certaine réserve sur le fait de proposer d'entrée de jeu des orientations à l'étude.

D'une certaine façon, les représentants du personnel ont un peu le même réflexe que les directions, en appréhendant les risques de démarche qui remettraient en débat des équilibres complexes parfois laborieusement acquis. Ils ont d'ailleurs poussé dans certains cas à

l'élargissement de la démarche au-delà de l'unité choisie (par exemple en demandant un questionnaire général) de façon à éviter les clivages internes que risquait d'entraîner le fait de s'intéresser à un seul secteur.

3. Les enseignements pour la recherche

En résumé, contrairement à ce que nous espérions, nous avons constaté en général peu d'attentes fortes de la part des acteurs des entreprises par rapport aux retombées possibles de cette recherche (sauf l'exception de l'entreprise industrielle). Ceci est vrai à tous les niveaux, aussi bien du côté des directions que du côté des représentants du personnel, aussi bien du côté de l'encadrement que des salariés à la base. Et ceci s'est confirmé même après la première période d'analyse.

Si les entreprises se sont engagées dans la recherche, c'est donc davantage pour bénéficier d'un regard extérieur assez global sur la façon dont se passent les choses, qu'en référence à un objectif de changement. Elles attendent plutôt un diagnostic, une « prise de température », que des réponses précises à des problèmes.

Comment expliquer ce constat ? Nous avancerons deux grandes hypothèses.

3.1 La RTT a diminué les temps disponibles pour la réflexion

La mise en œuvre de la RTT, faite avec une compensation partielle, voire nulle, en effectifs a incontestablement augmenté la pression sur l'utilisation du temps. La recherche constante de productivité pour absorber économiquement la RTT, couplée aux effets de la concurrence, se traduit par une vigilance plus forte sur les temps jugés a priori « improductifs » ou moins prioritaires (pauses, réunions, formation, etc). Et ceci obère donc les marges de manœuvre pour engager des réflexions plus distanciées des objectifs immédiats de la production.

En l'occurrence, nous avons été frappés dans cette recherche par le souci fréquemment manifesté par les directions de limiter au strict nécessaire les temps d'entretiens ou de réunions avec les salariés. Comparativement à notre expérience d'autres recherches sur le même thème il y a quelques années, il nous semble indéniable que les contraintes d'accès au terrain se trouvent renforcées aujourd'hui par cette attention accrue à l'usage productif d'un temps de travail devenu ressource encore plus rare, et donc justiciable d'une utilisation optimisée.

Cette pression ne semble s'alléger que lorsqu'un enjeu précis justifie l'investissement en temps. De ce point de vue, l'entreprise industrielle fait figure d'exception puisque la direction et le syndicat majoritaire (CFDT) sont intéressés à double titre par la recherche : d'une part dans la perspective d'adapter leur accord, d'autre part dans leur réflexion sur l'organisation pour analyser le développement de l'autonomie des équipes.

3.2 Pour les acteurs, le temps de travail reste un objet à manier avec précautions

Tout semble se passer finalement comme si les acteurs se retrouvaient autour d'un comportement de prudence vis-à-vis d'une réouverture de débats sur le temps de travail. Il est fréquent ainsi que les démarches de suivi et d'évaluation de la RTT soient peu consistantes, malgré la présence formelle de mécanismes dans les accords (Comités de suivi notamment). Ceci renvoie à plusieurs explications possibles.

Un manque de culture de l'évaluation

D'une façon générale, les entreprises évaluent très peu les résultats effectifs des projets qu'elles conduisent, et n'ont pas de culture de l'évaluation, autre que via les outils comptables traditionnels. Ces démarches sont souvent perçues comme tournées vers le passé et pas vers l'avenir. De ce point de vue, l'ARTT ne fait pas exception à la tendance dominante.

Le temps de travail n'est pas un objet isolable de l'organisation

La RTT a constitué un choc « exogène », pour utiliser un terme d'économiste. Choc certes perturbant, et qui a conduit à des réorganisations parfois significatives. Mais une fois cet événement absorbé, il y aurait en quelque sorte un retour aux leviers d'action traditionnels en entreprise et à des projets tournés sur l'organisation, les systèmes de gestion, la GRH, …

L'objet « temps de travail » n'aurait en fait pas acquis un véritable statut opérationnel dans les représentations des acteurs, et n'aurait été qu'un facteur de changement ponctuel, sans porter en lui-même d'enjeu postérieur à sa modification.

La crainte de rouvrir un débat complexe

Enfin, il faut souligner de nouveau la complexité des questions soulevées par la réorganisation du temps de travail, et le caractère potentiellement conflictuel du sujet. De ce point de vue, ce serait plutôt la crainte de ne pas maîtriser un processus de changement complexe qui expliquerait l'absence de volontarisme. Il s'agit d'une logique de minimisation du risque dans le management de l'entreprise. L'expérience du projet RTT aurait alors eu un « effet repoussoir » pour la suite.

Chapitre 4
Analyse transversale des quatre cas

Dans ce chapitre, nous proposerons trois clefs d'entrée pour analyser transversalement les quatre cas et rechercher des enseignements d'ordre général :
- tout d'abord, nous examinerons ce que l'on peut dire du rôle des accords, à partir de l'analyse de l'usage effectif des règles qu'ils comportent,
- nous regarderons ensuite ce qu'il en est des contenus des trois formes de régulation que nous avons retenues pour cette recherche : sur quoi portent-elles effectivement, et comment interagissent-elles ?
- enfin, nous tenterons de préciser comment chaque catégorie d'acteurs (l'encadrement opérationnel, les salariés non-encadrants et les acteurs institutionnels) a pu voir son rôle plus ou moins modifié par l'implantation de la RTT.

*
* *

1. La dynamique d'usage des accords

Le premier thème d'analyse transversal, et le plus naturel en termes de régulation, est tout d'abord de s'interroger sur les règles des accords RTT eux-mêmes. Sont-elles respectées, à quel degré, comment se situent-elles dans les préoccupations des acteurs ? Y a-t-il des évolutions au cours du temps dans cet usage des règles ?

Nous partons de l'hypothèse selon laquelle un accord RTT « vit » au cours du temps, c'est-à-dire que l'utilisation qui en est faite au moment de l'application peut se transformer au fur et à mesure que la pratique concrète révèle des avantages et des inconvénients, des marges de manoeuvre non décelées initialement. C'est cette dynamique d'usage que nous allons donc tout d'abord caractériser dans nos quatre situations.

Pour cela nous avons tenté de distinguer dans chaque cas trois types de règles :
- le « noyau dur » des règles qui apparaissent à l'usage très structurantes des pratiques de programmation et de gestion du temps,
- la « zone intermédiaire » des règles qui, sans être méconnues, font l'objet d'adaptations aux contextes locaux, de concertations informelles entre salariés et encadrement, etc,
- enfin, les règles qui se retrouvent de fait « aux franges » de l'accord, dans la mesure où elles sont ignorées, ou tombées en désuétude.

Le tableau de la page suivante résume les principaux éléments de cette analyse. Nous apporterons tout d'abord quelques commentaires sur chaque cas avant de proposer des enseignements généraux.

Tableau n°2 : L'usage des règles des accords RTT

	Caractéristiques de l'accord	Noyau dur	Zone intermédiaire	Franges
SUPERMARCHE	▪ Accord de groupe (1999) ▪ Absence de marge de manœuvre locale	▪ Principe d'annualisation ▪ Groupage d'une partie de la RTT sous forme d'une sixième semaine de congés	▪ Règles de répartition du temps (ex : semaine de 4 jours si modulation basse) ▪ Programmation des horaires 3 semaines à l'avance	
LOGISTIQUE	▪ Accord de groupe (2000) ▪ Eventail de modalités de RTT à choisir localement par concertation ▪ Modalités différenciées par activités	Pour une partie des salariés ▪ Répartition du temps par alternance de semaines de 4 et 5 jours ▪ Fréquence des week-ends	▪ Resserrement par la direction de l'éventail des choix : l'option 5x7h est privilégiée	▪ Dépassement systématique des durées quotidiennes et banalisation des heures supplémentaires ▪ Maintien d'un fort usage de l'intérim
INDUSTRIE	▪ Accord d'entreprise ancien (Robien 1997, renégocié 2000) ▪ Perspective de renégociation en 2004 (perte d'allégement de cotisations sociales)	▪ Utilisation régulière de la modulation ▪ La RTT sous forme de jours (22,5 par an)	▪ Le principe d'un jour RTT un vendredi sur 2, souvent modifié ▪ Le calendrier bleu – blanc - gris, difficile à appliquer	▪ Les délais de prévenance, écourtés
INGENIERIE	▪ Accord d'entreprise (1999) ▪ Perspective de négociation du compte épargne temps ▪ Perte d'allégement de cotisations sociales en 2004	▪ Utilisation effective des jours RTT	▪ Utilisation limitée de la distinction de la RTT en 3 catégories (jours collectifs, fixés par la hiérarchie, à l'initiative du salarié)	▪ Abandon de fait du décompte horaire

1.1 SUPERMARCHE : un usage médiatisé par les outils de gestion

L'usage de l'accord au supermarché se révèle très déterminé par deux éléments :
- d'une part, il s'agit de l'application d'un accord de groupe qui n'a pas prévu de marges de manœuvre spécifiques au niveau local,
- d'autre part, la nature des outils de gestion mis à disposition des managers pour programmer les horaires.

Sur ce second point, on note que les plannings quotidiens et hebdomadaires de travail du personnel étaient, dès avant l'accord, élaborés au moyen d'un outil informatisé, avec une visibilité prévisionnelle théorique de 3 semaines (pas toujours facile à respecter du fait des nombreux aléas). En ce qui concerne l'annualisation, dans un premier temps, le siège a mis à disposition des magasins un second outil informatisé pour planifier et suivre les durées hebdomadaires, mais totalement déconnecté du premier.

Dans ce contexte, l'accord est vécu essentiellement comme une contrainte exogène qui s'impose aux acteurs. Les principes essentiels de l'annualisation sont intégrés comme de nouvelles données de base à respecter, en particulier la programmation d'une sixième semaine de congés, ainsi que la programmation de durées hebdomadaires individuelles, variables sur l'ensemble de l'année. Et le « tableau de modulation » utilisé est structuré autour de ces principes.

Mais, en ce qui concerne les autres règles de l'accord, par exemple la répartition du temps sur 4 jours pour les semaines basses de la modulation, leur respect est moins évident dans la mesure où l'outil préexistant n'avait pas été conçu en les intégrant. De ce fait, les plannings proposés ne sont pas toujours totalement en phase avec l'accord, mais cela n'est pas vécu comme un problème dans la mesure où les plannings sont finalement proches dans leur structure de ceux pratiqués avant l'accord (du fait de la RTT hebdomadaire en moyenne assez faible, une fois décomptée la sixième semaine).

Mais une évolution importante est en cours. En effet, le constat des difficultés pour les managers à articuler les deux « horizons temporels », de court terme (quotidien et hebdomadaire) et annuel, a conduit la direction du groupe à mettre en chantier, en 2002, la conception d'un nouvel outil de gestion du temps, unique, pour les managers des supermarchés. Cet outil, en cours d'implantation en 2003, intègre par construction le respect des règles de gestion du temps fixées dans l'accord, en même temps que, on le verra plus tard, il vise à optimiser l'organisation du travail et l'usage de la polyvalence.

1.2 LOGISTIQUE : un retour progressif aux usages antérieurs

L'accord est ici également un accord de groupe, mais il laissait une grande latitude aux acteurs locaux dans le choix des modalités de RTT, y compris en adoptant des solutions différentes selon les activités. Ceci a permis au départ de donner une forte légitimité aux solutions retenues, validées par des votes massifs des salariés.

L'usage de l'accord est donc marqué par ce contexte originel, mais la diversité tend à se réduire par rapport au moment de la mise en œuvre. On assiste de fait à un « grignotage » implicite de la diversité initiale des solutions par la direction,. Celle-ci installe progressivement un modèle dominant, l'organisation en 5 jours de 7 heures, au fur et à mesure que le renouvellement des effectifs lui en donne la possibilité. Les salariés présents au

moment de l'accord sont quant à eux fermement attachés à l'option choisie initialement, notamment en raison de l'existence de week-ends allongés.

Mais l'élément le plus marquant demeure la difficulté structurelle rencontrée vis-à-vis du respect des horaires théoriques. L'accord précise que les heures supplémentaires doivent rester exceptionnelles, mais la réalité est tout autre, et l'on observe de nombreuses heures supplémentaires dues à l'allongement des durées quotidiennes (payées car très peu de salariés optent pour une récupération). Seuls les salariés pratiquant des semaines de 35 heures en 4 jours sont moins touchés, car leur durée quotidienne plus élevée limite les possibilités de dépassement.

De même, si au début les créations d'emploi ont effectivement permis de rééquilibrer un peu la structure de l'emploi au profit de l'emploi permanent (objectif énoncé par l'accord), il apparaît que dans la durée, l'utilisation de l'intérim reste massive dans le secteur étudié et ne semble pas avoir été modifiée structurellement par les nouvelles formes d'aménagement du temps.

Tout se passe comme si l'accord avait, au moment de son application, permis de « rebrasser les cartes » en matière de choix individuels des rythmes de travail, puis que l'entreprise était revenue progressivement à un mode de fonctionnement (très classique dans ces activités logistiques) fondé sur un usage systématique de l'intérim et des heures supplémentaires.

1.3 INDUSTRIE : des règles assouplies sous la pression des contraintes de production

Cette entreprise est certainement celle où le dialogue social entre direction et syndicats est le plus riche par rapport au temps de travail. Le thème est ancien, et il y a eu un consensus implicite entre partenaires pour utiliser la réduction et l'aménagement du temps de travail dans une logique d'efficacité industrielle en même temps que sociale, afin de préserver l'existence de l'entreprise face aux menaces extérieures.

De plus, la renégociation de l'accord prévue en 2004 rend les partenaires sociaux vigilants sur les pratiques effectives d'usage de l'accord, afin de pouvoir instruire les débats sur ce qu'il conviendra de faire évoluer ou de conserver. Ces acteurs restent en effet attentifs à préserver un compromis satisfaisant par rapport à la double logique, industrielle et sociale, qui a prévalu jusqu'alors.

Face à cette inscription de l'ARTT dans le jeu social entre direction et syndicats, l'usage effectif des règles est très dépendant du contexte général d'évolution de l'entreprise, et de la pression sur les délais et les coûts. L'encadrement se voit ainsi contraint, par la variété et l'imprévisibilité des aléas du processus de production, de composer avec les règles de l'accord et d'établir des compromis individualisés avec les ouvriers. Aussi les règles de répartition de la RTT (en particulier le principe du vendredi toutes les deux semaines) se trouvent-elles adaptées, de même que certaines règles sur les délais de prévenance ou la programmation des périodes bleues, blanches et grises.

1.4 INGENIERIE : l'abandon de règles trop éloignées de la culture professionnelle

L'entreprise n'avait pas de culture de la négociation lorsqu'elle s'est engagée dans la RTT (elle ne comptait à l'époque qu'une cinquantaine de salariés). De plus le contexte de l'époque

restait contraignant sur le plan de la RTT des cadres[10]. Aussi peut-on considérer qu'une partie des règles de l'accord a été retenue davantage sur une logique de mise en conformité juridique que sur une logique de réalisme par rapport à l'organisation.

Le constat majeur a donc été l'abandon rapide de la règle la plus éloignée des pratiques réelles de travail : le décompte horaire des durées réellement pratiquées par les ingénieurs, et par voie de conséquence l'abandon des récupérations des dépassements d'horaires. De fait, l'entreprise s'est orientée vers un système de forfait annuel en jours, mais sans éprouver le besoin d'officialiser cette nouvelle règle. Seuls les techniciens et personnels administratifs restent concernés par un décompte horaire.

Une autre règle a connu un abandon partiel : celle qui prévoyait un partage des 23 jours RTT en 3 classes : 5 jours définis collectivement en Comité d'Entreprise, 5 jours fixés individuellement par la hiérarchie, et 13 jours au choix du salarié. Dans les faits, seule est utilisée la fixation des 5 jours collectifs par le CE, les autres jours ne sont pas distingués. Ceci renvoie à la nature des relations professionnelles entre ingénieurs et chefs de projet : elles restent assez peu hiérarchisées, et distinguer les jours RTT selon la décision du salarié ou du chef de projet n'a guère de sens lorsque existe systématiquement une concertation sur la prise de ces jours.

Les acteurs s'accommodent bien de cette situation, d'autant plus que le départ du délégué syndical qui avait signé l'accord, et n'a pas été remplacé dans sa fonction syndicale, interdit pour l'instant une nouvelle négociation. Par contre, le souhait partagé d'élaborer des règles relatives au compte épargne temps se heurte aussi à cette absence de délégué syndical.

1.5 Commentaires

Ces quatre évolutions permettent de relever quelques points communs intéressants.

1.5.1 Le noyau dur se résume à un petit nombre de règles

Les règles véritablement structurantes sont finalement très peu nombreuses.

C'est la structure de répartition du temps, plus que la durée hebdomadaire elle-même, qui paraît constituer le plus souvent un élément clef. On note par exemple l'influence des paramètres suivants :

- le choix d'une RTT sous forme de jours (ingénierie, logistique, industrie),
- les options de rythme de travail sous forme d'alternance 5 jours et 4 jours (logistique), ou d'un vendredi sur deux (industrie),
- la concentration d'une semaine de RTT comme « sixième semaine de congés » (supermarché).

En conséquence, la zone intermédiaire se révèle très fournie. Nous n'avons cité dans le tableau n°2 que les exemples les plus marquants, mais nous aurions pu dresser une liste assez longue de règles présentes dans les accords, et qui sont utilisées avec souplesse dans la pratique. De ce point de vue, on ne peut qu'être frappé par le décalage entre le niveau de précision juridique des textes des accords, et la réalité des pratiques, beaucoup plus « interprétatives ».

[10] En effet, la loi Aubry 2 n'était pas encore venue définir les 3 catégories de cadres, ni préciser les possibilités de forfait en jours : les cadres devaient être abordés avec les mêmes références que l'ensemble des salariés.

1.5.2 Les règles abandonnées correspondent à des décalages importants avec des pratiques professionnelles préexistantes

Peu nombreuses sont les règles que nous classons « aux franges » de l'accord. Mais il s'agit de règles qui, visiblement, entrent en collision avec des pratiques professionnelles ancrées dans l'entreprise :

- dans le cas logistique, l'usage massif préexistant des heures supplémentaires et de l'intérim pouvait laisser prévoir la difficulté à atteindre réellement les objectifs, énoncés dans l'accord, d'un rééquilibrage au profit de l'emploi permanent et de la réduction effective du temps de travail,
- dans le cas ingénierie, compter les heures ne faisait pas partie de la culture de l'entreprise, marquée par un fonctionnement par projet.

En fait, ces règles ont été incluses dans les accords par souci de rigueur juridique, et peut-être aussi du fait d'une certaine logique de négociation de direction, de façon à satisfaire le partenaire syndical sur une question de principe, sans que le direction soit forcément convaincue de la faisabilité ultérieure du respect de la règle.

1.5.3 Les acteurs ne sont pas demandeurs d'une adaptation des accords à la réalité des pratiques

Sauf exception (l'industrie, où la renégociation de l'accord est prévue), les acteurs des entreprises, aussi bien les partenaires sociaux que les acteurs de terrain, ne paraissent pas véritablement demandeurs d'une reformulation des règles afin de les mettre en phase avec la réalité. Il semble donc que les formes de régulation, sur lesquelles nous reviendrons plus loin, soient suffisamment stabilisées aujourd'hui pour qu'il ne soit pas nécessaire à leurs yeux de travailler à nouveau sur l'élaboration de règles formelles différentes.

En résumé, on peut interpréter le rôle de l'accord RTT comme un acte fondateur, dans la mesure où il redéfinit, à travers quelques principes fondamentaux (le noyau dur), une ossature de l'organisation du temps de travail, laquelle est habillée de nombreuses règles complémentaires. Dans la pratique ultérieure, ces règles complémentaires connaissent une vie propre très variable selon les contextes et les besoins. Rouvrir le débat sur l'actualisation de ces règles complémentaires pour les rapprocher de la pratique risquerait, d'une part de faire perdre une souplesse acquise dans les faits, et d'autre part de rouvrir le débat sur l'ossature de l'accord. Les partenaires sociaux ont un intérêt réciproque au statu quo, en dépit de motifs opposés. Les avantages potentiels d'une remise au clair des règles ne sont donc pas évidents, et ne contrebalancent visiblement pas pour les acteurs l'énergie nécessaire pour renégocier. Il leur semble donc préférable de s'accommoder de pratiques diverses et variées, tant qu'elles ne semblent pas pénaliser quiconque, ou risquer de mettre en cause une valeur fondamentale, telle que l'équité perçue entre salariés.

2. Le contenu des régulations

Nous allons maintenant aborder l'évolution du contenu des régulations en lien avec la RTT.

Le tableau n°3 de la page suivante résume les points essentiels de chaque entreprise, sur les trois domaines de régulation que nous avons privilégiés :
- la production,
- la répartition du temps de travail,
- l'activité de travail.

Comme pour l'usage des accords, nous ferons quelques commentaires sur chaque cas avant de proposer des commentaires généraux.

Tableau n°3 : L'évolution du contenu des régulations

	Régulation de la production	Régulation de la répartition du temps de travail	Régulation de l'activité de travail
SUPERMARCHE	▪ Utilisation individualisée de la modulation pour s'adapter aux variations d'activité et aux aléas sur les effectifs ▪ Introduction d'une logique de programmation annuelle de l'activité, qui doit s'articuler à la logique habituelle de gestion de l'activité à court terme ▪ Implantation d'un nouvel outil informatique qui optimise la répartition du temps	▪ Exigences accrues pour une programmation prévisionnelle des congés et de la « 6ème semaine » de RTT ▪ Elaboration des plannings hebdomadaires peu affectée dans un premier temps ▪ Mais le nouvel outil risque de faire évoluer la structure des horaires (poids relatifs des postes de matin, après-midi et coupés)	▪ Dans un premier temps, peu d'effets directs de la RTT sur le contenu du travail ou l'organisation ▪ Mais le nouvel outil codifie les profils de compétences des salariés pour optimiser l'usage de la polyvalence, et intègre des paramètres de l'organisation du travail ▪ On a donc un impact possible sur le contenu du travail par une utilisation différente de la polyvalence
LOGISTIQUE	▪ L'horaire quotidien de fin de travail est devenu un paramètre important de la régulation de l'activité, l'objectif étant de terminer le jour même le volume de commandes ▪ Ce levier s'inscrit dans un ensemble complexe où jouent simultanément la gestion des effectifs (intérim, polyvalence, travail de l'encadrement) et la productivité (rendements horaires)	▪ Un éventail de choix de rythmes très ouvert au démarrage, qui tend à se resserrer progressivement (la Direction poussant au rythme 5 x 7 heures) ▪ Arbitrages différents selon les personnes entre l'intérêt de week-ends allongés et la pénibilité du travail	▪ La pénibilité du travail est importante ▪ Première marge de manœuvre pour les salariés : la variabilité de leur productivité individuelle en fonction du volume à traiter et de l'heure ▪ Seconde marge de manœuvre : la gestion des pauses (les salariés conservent un certain pouvoir sur leur durée et leur position en cours de travail)

Tableau n°3 (suite) : L'évolution du contenu des régulations

	Régulation de la production	Régulation de la répartition du temps de travail	Régulation de l'activité de travail
INDUSTRIE	▪ Utilisation régulière de la modulation pour gérer les aléas de production, mais en assouplissant les règles ▪ Besoin ressenti de façon croissante : l'amélioration des outils de programmation et de suivi du temps, en cohérence avec l'introduction de SAP (progiciel de gestion intégré) ▪ La variété des contraintes et pratiques de chaque secteur pose des problèmes de synchronisation difficiles à résoudre	▪ La programmation théorique de la RTT (1 vendredi sur 2) est souvent adaptée par concertation directe entre les salariés et l'encadrement en fonction des aléas et des souhaits ▪ Le compte épargne temps va devenir un moyen d'ARTT ▪ La Direction se pose la question de faciliter à l'avenir les choix individuels de travailler plus pour gagner plus	▪ La pression de l'activité et les dysfonctionnements de l'organisation engendrent un stress qui aujourd'hui est compensé par la souplesse sur le choix de la RTT, mais pas régulé au niveau du contenu du travail ▪ Il semble qu'il y ait un lien entre le niveau d'activité et les accidents du travail ▪ Le vieillissement du personnel accentue ces effets
INGENIERIE	▪ Impact limité de la RTT sur l'organisation des projets ▪ Utilisation (rare) de jours RTT pour gérer des périodes creuses intermédiaires entre deux projets	▪ Logiques d'utilisation variables selon l'ancienneté et la situation de famille	▪ Attention plus forte à l'efficacité du travail (limitation des pauses, …)

2.1 SUPERMARCHE : l'effet structurant de l'annualisation sur la régulation de la production

2.1.1 Vers un outil intégré de gestion du temps

Les investigations réalisées ont montré que l'articulation des deux horizons temporels, le quotidien et hebdomadaire d'un côté , et l'annuel de l'autre, n'allait pas de soi. Certes, la régulation du temps de travail à court terme n'a pas été fondamentalement modifiée au départ par l'annualisation (l'outil de programmation reste inchangé, seules varient les durées individuelles définies à partir des prévisions de modulation), mais deux sources de difficultés ont été relevées dans nos analyses :

- d'une part, la fréquence et l'ampleur des aléas de court terme ont un impact sur les durées réelles du travail, ce qui nécessite ensuite des ajustements du tableau de modulation, si l'on veut tenir l'objectif d'équilibrer en moyenne le temps de travail sur l'année et d'arriver à un solde nul pour chaque salarié,
- d'autre part, les salariés ont du mal à comprendre la logique d'utilisation de la modulation au regard de leur perception de la charge de travail.

Revenons donc plus en détail sur ce qui apparaît comme l'effet structurant majeur de la RTT : l'introduction de l'annualisation.

Constatons tout d'abord que ce nouvel horizon temporel constitue une rupture par rapport aux pratiques existantes. Hormis pour la prévision des congés annuels et de leurs remplacements, les managers du supermarché n'avaient pas l'habitude d'organiser leur activité en raisonnant sur l'année, mais plutôt sur la semaine, avec un horizon prévisionnel de 3 semaines. L'annualisation constitue donc vraiment une innovation qui, dans un premier temps, va être gérée en introduisant un outil de gestion supplémentaire (le tableau de modulation) destiné à aider les managers à élaborer et suivre l'utilisation de la modulation pour chaque salarié.

Le constat des difficultés rencontrées pour articuler les deux horizons temporels va conduire la direction du groupe à une décision très importante : celle de concevoir un outil totalement nouveau, apte à intégrer l'ensemble des aspects de la gestion du temps et à optimiser véritablement l'usage du temps de travail.

Bien évidemment, l'objectif de cet investissement important (puisqu'il suppose le recours à un prestataire extérieur et un plan de formation et d'accompagnement des managers) est de tirer tout le parti possible de l'annualisation en termes de productivité. C'est pourquoi l'outil n'est pas seulement conçu pour gérer le temps de travail, mais intègre aussi une démarche de rationalisation de l'usage de la polyvalence et de l'organisation du travail. En outre, il s'agit d'un outil géré en réseau par un serveur central, qui permet au Siège d'accroître sa capacité de regard sur les pratiques locales de gestion des supermarchés.

Cette jonction entre les problématiques d'aménagement du temps et d'optimisation de l'organisation a pour conséquence importante que les deux autres formes de régulation auxquelles nous nous intéressons vont être très dépendantes des usages concrets du nouvel outil.
Peu touchées au départ, les régulations de la répartition du temps de travail (hormis la programmation de la sixième semaine de repos) et de l'activité de travail risquent en effet d'évoluer de façon plus significative à l'avenir, en particulier sur deux aspects importants.

2.1.2 Des effets induits sur la répartition du temps et le contenu du travail

Tout d'abord, la structure de répartition des horaires entre les différents types de postes (matin, après-midi et horaires coupés[11]) risque d'évoluer. Aujourd'hui, les pratiques locales permettent par exemple de maintenir la proportion des horaires coupés (souvent peu appréciés des salariés) à environ 20%, et l'on observe également une certaine souplesse pour prendre en compte les attentes individuelles de tel ou tel salarié, au prix on l'a vu d'un certain écart avec des règles de l'accord. Demain, les horaires élaborés par le nouvel outil, d'une part respecteront strictement les règles de l'accord, et d'autre part, on l'a dit, intégreront plus systématiquement l'optimisation du temps par la polyvalence et les mobilités entre secteurs. De ce fait, il est possible que le recours aux horaires coupés devienne plus systématique.

Ensuite, au niveau du contenu du travail, la polyvalence et la mobilité entre secteurs devraient être intégrées dans les plannings de travail préétablis, alors que jusqu'alors elles restaient davantage de l'ordre de la régulation des aléas conjoncturels. Un compromis devra donc être trouvé entre les avantages économiques de la polyvalence et les risques d'effets pervers (discontinuité du travail, moindre qualité de service, démotivation des salariés).

En d'autres termes, l'évolution des régulations au supermarché via cet outil va se caractériser par un renforcement net de la régulation de contrôle sur la gestion de la production, avec des effets induits probables sur la répartition du temps et l'activité de travail. Il faut cependant rester prudent dans cette prévision, car nous n'avons pu observer que les prémisses des effets du nouvel outil, et l'on peut aussi penser que les acteurs sauront trouver des leviers pour maintenir des marges de manœuvre locales.

2.2 LOGISTIQUE : une recomposition des différents leviers de régulation de la production

2.2.1 Temps de travail, effectifs, productivité : une pluralité de paramètres de régulation de la production

Dans l'entreprise logistique, on peut aussi considérer que les impacts principaux de la RTT concernent la gestion de production, mais les choses sont moins nettes qu'au supermarché.

En effet, les paramètres de régulation sont multiples, et imbriqués sans qu'une logique dominante ne se dégage. L'encadrement utilise simultanément :
- la variation du niveau d'effectifs à travers l'intérim, le déplacement de personnel entre bâtiments, et la mise en production des agents de maîtrise,
- l'heure quotidienne de fin de travail, systématiquement variable en fonction de l'activité,
- les ratios de productivité, qui peuvent être ajustés dans une fourchette limitée, selon la nature des commandes à préparer, pour le calcul des besoins en effectifs.

L'introduction de la RTT a joué un rôle, du fait de la modification du système existant auparavant, qui était une forme de modulation quotidienne de la durée du travail, à la hausse comme à la baisse en cas de charge faible. Aujourd'hui l'heure de fin de travail ne varie plus qu'à la hausse par rapport à l'heure théorique. Un système d'annonce, en milieu d'après-midi, d'une heure théorique de fin de travail (donnant aux salariés une certaine visibilité) a été abandonné aujourd'hui, et l'appréciation de l'heure de fin de travail est totalement empirique.

[11] Horaires comportant une pause méridienne significative, et donc d'amplitude quotidienne plus élevée.

Si l'on peut donc affirmer que la RTT a un impact sur la régulation de la production, il est par contre difficile de le caractériser. Le nouveau système ne semble pas permettre de mieux maîtriser les variations d'activité (le constat des nombreuses heures supplémentaires pourrait même laisser penser le contraire, mais on ne peut pas non plus affirmer que la RTT est seule cause de cette dérive). L'encadrement fait valoir quant à lui un sentiment de « jonglerie » permanente pour adapter les ressources à l'activité.

2.2.2 Une imbrication entre les trois régulations

Un fait est notable : l'interaction assez forte entre les trois formes de régulation. D'une part, la régulation de la répartition du temps de travail a été un des paramètres importants de l'accord, en ouvrant la possibilité de choix différenciés sur les rythmes de travail, et cette problématique est encore très présente dans la lutte feutrée qui existe autour du resserrement de l'éventail des options (du point de vue de la direction) et du maintien des acquis (pour le personnel qui bénéficie encore des rythmes en 4/5 jours). D'autre part, la pénibilité du travail apparaît comme un élément important dans la régulation de l'activité de travail : à travers les choix opérés initialement sur les rythmes de travail, puis au quotidien, à travers la façon dont chaque salarié adapte sa productivité individuelle en fonction de la charge de travail perçue, de l'horaire estimé de fin de travail, et de son état de fatigue personnel.

Cette imbrication des trois domaines de régulation tient également au fait que la rationalisation du travail et la régulation de contrôle restent limitées sur un certain nombre de points. On peut ici adopter une grille de lecture de la sociologie des organisations en soulignant quelles sont les « zones d'incertitude » contrôlées par les uns et les autres :

- l'encadrement maîtrise notamment l'heure quotidienne de fin de travail, les objectifs de productivité servant à calculer les besoins en effectifs, et la gestion des effectifs,
- les salariés (au moins les permanents) contrôlent leur rendement individuel qu'ils peuvent accélérer ou freiner (nous avons constaté qu'une majorité de salariés n'atteignait pas les objectifs affichés) et l'organisation des pauses (bien que la maîtrise tente de faire pression sur ce point) ; mais bien sûr la contrepartie de ces souplesses est l'acceptation de la variabilité quotidienne de l'heure de fin de travail, qui aujourd'hui est considérée comme partie intégrante du travail.

On ne peut pas parler ici de régulation conjointe, puisque ces formes de compromis ne sont pas explicitement concertées, ni formalisées. Il nous semble par contre que l'équilibre entre régulation de contrôle et régulation autonome s'est modifié au cours du temps, dans un jeu social très complexe, à la fois par la multiplicité des paramètres de régulation, et par l'absence quasi totale de mise en débat de ces questions entre les partenaires sociaux, ce qui donne une importance essentielle aux logiques informelles.

2.3 INDUSTRIE : une régulation conjointe confrontée à la rationalisation industrielle

2.3.1 Une volonté de régulation conjointe

A l'opposé du cas précédent, notre entreprise industrielle se caractérise par une volonté des partenaires sociaux de fonctionner sur un mode de régulation conjointe, d'où leur intérêt pour l'étude, compte tenu de la perspective de renégociation de l'accord.

L'analyse révèle une forte interaction entre la régulation de production et la régulation de la répartition du temps. En effet, l'assouplissement de la règle théorique de répartition de la RTT (un vendredi sur deux) joue un rôle important dans l'adaptation aux variations d'activité pour

l'îlot analysé (en complément des allongements de durée quotidienne par démarrage du travail plus tôt le matin). Il existe ici une autre forme de régulation conjointe, dans la mesure où l'encadrement cherche à négocier des modifications de RTT acceptables par les salariés, qui souhaitent plutôt regrouper leurs jours RTT.

Mais cette souplesse concertée est aussi, d'une certaine manière, une nécessité issue de la difficulté à maîtriser les dysfonctionnements organisationnels : l'encadrement hésite à imposer aux ouvriers une régulation de contrôle contraignante, quand de son côté il a du mal à justifier les adaptations de règles demandées sur le temps de travail, leur nécessité étant parfois davantage liée à l'obligation de pallier les problèmes engendrés par les services situés en amont qu'à la contrainte avérée des demandes du client.

2.3.2 L'influence de la rationalisation industrielle

L'entreprise a donc aujourd'hui trouvé une forme d'équilibre entre la régulation de la production et la régulation de la répartition du temps. Mais cet équilibre trouve ses limites dans les difficultés induites pour l'encadrement en termes de complexité et de charge de travail, nous y reviendrons ultérieurement. Et par ailleurs, des problèmes subsistent en termes de cohérence globale de l'organisation et de synchronisation entre les différentes unités.

Dès lors, on peut émettre l'hypothèse que l'évolution des régulations liées au temps de travail n'est pas close. D'une part en raison de la renégociation de l'accord en 2004, mais plus fondamentalement du fait de la poursuite du processus de rationalisation industrielle en cours (en particulier à travers SAP) et de ses conséquences sur l'activité de travail. En effet, la réussite de ce processus devrait conduire à un poids accru des procédures, à une intégration plus forte des fonctionnements des différents secteurs sous l'effet du dispositif uniforme de gestion.

Dans cette hypothèse, les inconvénients possibles des pratiques d'aménagement du temps risqueront d'apparaître de façon plus évidente que leurs vertus actuelles dans un contexte de difficultés organisationnelles. Et l'entreprise sera probablement conduite à être plus exigeante en termes d'harmonisation des pratiques, et donc à faire évoluer les règles sur le temps de travail. Reste à savoir comment les attentes sociales sur la souplesse d'utilisation de la RTT, fortement ancrée dans les esprits, pourront être prises en compte, ce qui nous ramène à la question de la négociation entre partenaires sociaux en 2004.

2.4 INGENIERIE : un impact dominant sur la régulation de la répartition du temps

2.4.1 Une approche de la RTT déconnectée des enjeux organisationnels

C'est la seule des 4 entreprises dans laquelle on peut dire que l'impact de la RTT ne porte pas d'abord sur la régulation de la production, mais d'abord sur la régulation de la répartition du temps. Celle-ci, qui se manifeste surtout dans le processus de fixation des jours RTT, donne globalement satisfaction, notamment parce que l'on assiste assez clairement à une forme de régulation conjointe entre les chefs de projet et les ingénieurs. Ce constat doit cependant être tempéré pour les ingénieurs en assistance technique, c'est-à-dire détachés chez un client pendant une durée déterminée : l'usage des jours RTT est alors négocié avec le client, et intègre les contraintes d'organisation de celui-ci ou les contraintes du projet.

Mais nous avons aussi le sentiment d'une assez large déconnexion entre cette régulation de la répartition du temps de travail et les deux autres formes de régulation, qui renvoient quant à elles à la gestion des projets.

Qui plus est, la distinction entre régulation de la production et régulation de l'activité de travail paraît moins évidente ici dans la mesure où :
- l'activité de projets, est, par essence, une prestation de service interactive, qui ne sépare pas conception du produit et réalisation comme c'est le cas dans l'industrie classique, mais imbrique des phases de conception, de réalisation, et d'interaction avec le client,
- du fait de la taille restreinte de l'entreprise jusqu'à une période très récente, l'organisation du travail est encore assez peu différenciée, dans le sens où les niveaux intermédiaires entre la direction et les ingénieurs sont limités (une fonction de responsable de pôle de compétences émerge seulement en 2003, alors que l'entreprise atteint environ 120 personnes).

Une hypothèse explicative à cette déconnexion est que la dynamique forte de croissance de l'entreprise, avec les problèmes qu'elle véhicule (gestion des effectifs, structuration progressive de l'organisation, …) a été suffisamment prégnante pour qu'il ne paraisse pas vraiment utile aux acteurs d'ajouter à la complexité en établissant un pont entre la RTT et les démarches gestionnaires ou organisationnelles. En quelque sorte, faute d'enjeux suffisamment forts par rapport à l'évolution de l'entreprise, la démarche RTT est restée cantonnée à sa dimension essentiellement sociale.

Néanmoins, nous pensons que ces liens entre régulations peuvent éventuellement émerger à l'avenir, d'une part parce que la RTT a fait évoluer le rapport au travail, d'autre part parce que l'évolution économique pourra un jour rendre plus sensible la question de la gestion de la RTT au regard de la production.

2.4.2 Une évolution de la culture professionnelle face au temps ?

Fait intéressant à analyser, cette centration sur la dimension sociale de la RTT semble faire évoluer, au moins pour certains salariés, le rapport au temps, dans le sens d'une certaine prise de distance par rapport aux normes implicites de la culture professionnelle. C'est du moins ce que nous ont évoqué quelques ingénieurs rencontrés.

Pour eux, en effet, la RTT a produit une forme de légitimation d'un autre rapport au temps, que l'on peut identifier à travers deux constats :
- une utilisation effective (à 80% en moyenne dans l'entreprise) des jours RTT, qui permet d'investir davantage la vie familiale (cet effet étant notable lorsque la situation familiale évolue avec par exemple l'arrivée d'un enfant), ou dans des activités de loisirs (cet effet étant plus marqué chez les jeunes salariés sans charge de famille),
- une évolution du rapport au travail car la nécessité d'être plus attentif à l'efficacité du temps travaillé induit certes une intensification (moins de pauses notamment), mais légitime aussi, par exemple, le fait de partir le soir à des heures raisonnables.

Il semble ainsi que la culture professionnelle propre à cette activité, qui valorise traditionnellement une implication très forte dans le travail et une réactivité immédiate, ait eu tendance à évoluer dans ce cas précis, sans toutefois verser dans une démarche de comptabilisation étroite du temps. Il est symptomatique en effet que, en même temps que les jours RTT étaient véritablement intégrés dans les pratiques temporelles, les règles précises de décompte du temps et de récupération des dépassements, imposées juridiquement par la

signature d'un accord Aubry 1, soient rapidement tombées en désuétude, sauf pour les techniciens et employés.

Il faut néanmoins nuancer cette analyse en relevant qu'une partie des ingénieurs, apparemment minoritaire, reste plutôt critique sur la RTT et considère qu'elle pénalise l'investissement professionnel. Cette position concerne à la fois des jeunes salariés passionnés et très motivés par leur activité professionnelle, et des ingénieurs plus anciens (dont des chefs de projet), qui restent sceptiques sur le réalisme économique de la RTT à terme, compte tenu de la situation concurrentielle.

2.5 Commentaires

Le tableau n°4 de la page suivante synthétise ce qui ressort de ces analyses concernant :
- l'impact dominant de la RTT, et les paramètres clefs des régulations observées,
- la nature des interactions entre les trois domaines de régulation,
- les différentes formes de régulation en présence (autonome, de contrôle et conjointe).

On peut constater dans ce tableau des combinaisons très différentes, à la fois sur les interactions entre les trois domaines de régulation analysés, et sur la forme des régulations. Néanmoins, quelques éléments communs retiennent l'attention.

Tableau n°4 : Synthèse sur l'évolution des régulations

	Impact dominant de la RTT et paramètres clefs	Interactions entre les domaines de régulation	Formes de régulation en présence
SUPERMARCHE	▪ Régulation de la gestion de production ▪ Annualisation et rationalisation de la gestion du temps	▪ Effets induits sur les régulations de la répartition du temps et de l'activité de travail à travers l'outil intégré	▪ Poids dominant de la régulation de contrôle
LOGISTIQUE	▪ Régulation de la gestion de production ▪ Variabilité de l'heure quotidienne de fin de travail comme levier de flexibilité	▪ Imbrication des domaines de régulation, à travers la problématique de la pénibilité du travail	▪ Dialectique entre régulation de contrôle et régulation autonome, autour de la productivité et de la gestion des pauses
INDUSTRIE	▪ Régulation de la gestion de production ▪ Utilisation régulière de la modulation pour gérer les aléas	▪ Articulation forte entre régulation de la production et régulation de la répartition du temps : utilisation souple décentralisée de la modulation	▪ Poids dominant de la régulation conjointe aux deux niveaux : - institutionnel (direction - syndicats) - terrain (encadrement – salariés) ▪ Emergence d'une régulation de contrôle accrue (SAP)
INGENIERIE	▪ Régulation de la répartition du temps de travail ▪ Programmation des jours RTT en fonction des souhaits personnels	▪ Recouvrement fort entre régulation de la production et régulation de l'activité de travail ▪ Peu d'interactions avec la régulation de la répartition du temps	▪ Régulation conjointe entre ingénieurs et chefs de projet

2.5.1 L'influence dominante porte sur la régulation de la production …

En premier lieu, sauf dans le cas ingénierie, la RTT a une influence dominante sur la régulation de la production, même si elle n'est pas toujours aisée à caractériser (cas logistique). Et c'est d'abord à travers la problématique de la flexibilité que se construit cet effet. Dans ces trois entreprises, il y a eu une volonté d'utiliser la variabilité du temps (modulation ou souplesse quotidienne) dans une optique de rationalisation et de gestion économique. Mais d'une part, cette utilisation est plus ou moins volontariste et outillée, et d'autre part elle peut évoluer au cours du temps, au fur et à mesure que la pratique révèle les enjeux concrets sur le terrain. A cet égard le cas du supermarché est le plus net, puisque ce sont les constats des difficultés rencontrées dans le cadre gestionnaire existant qui conduisent la direction du groupe à prendre le problème à bras le corps et à s'engager dans un investissement important, l'élaboration d'un outil de gestion intégré, commun à tous les supermarchés et géré en réseau.

2.5.2 … mais les interactions entre domaines de régulation sont fortes …

Ensuite, on peut constater une assez forte interaction en général entre les trois domaines de régulation. Là encore, l'entreprise d'ingénierie fait figure d'exception dans la mesure où nous avons plutôt perçu une séparation entre la logique de répartition du temps dans une approche sociale, et les logiques économique et organisationnelle. Mais dans les trois autres cas, cette interaction est présente, et s'articule autour de paramètres assez clairement identifiés :

- la pénibilité du travail (logistique),
- la gestion des compétences (supermarché),
- l'adaptation aux besoins individuels dans l'usage de la RTT (industrie).

2.5.3 … surtout lorsque la RTT s'accompagne d'une rationalisation gestionnaire

Notons toutefois qu'au supermarché, cette interaction n'a véritablement émergé qu'avec l'apparition du nouvel outil, ce qui ouvre sur notre troisième réflexion, qui est l'importance que peut revêtir dans l'évolution observée, la présence d'une démarche de rationalisation gestionnaire.

Centrée explicitement sur la gestion du temps dans le cas du supermarché, celle-ci porte plutôt sur la gestion de production dans le cas industriel avec l'implantation de SAP, mais fait cependant évoluer visiblement les approches sur la gestion du temps, notamment en élevant le niveau d'exigence sur la cohérence globale de l'organisation. Dans les deux autres cas, l'influence de la rationalisation est moins évidente, mais existe néanmoins :

- en logistique, c'est la démarche de certification imposée par le client qui tend à jouer ce rôle dans la mesure où le respect des délais et la baisse du taux d'erreur sont des objectifs centraux, et poussent donc l'encadrement à exercer une pression sur l'atteinte de ces paramètres au quotidien,
- dans le cas ingénierie, le processus de rationalisation est en émergence pour accompagner la croissance de l'entreprise (un premier outil de gestion des projets et de suivi des affectations des ingénieurs est en cours d'implantation), et nous faisons l'hypothèse qu'il interférera à un moment donné sur la problématique du temps de travail.

2.5.4 L'existence d'une « culture sociale » facilite la régulation conjointe

Pour terminer, nous relèverons que les deux cas où apparaissent nettement des formes de régulation conjointe (industrie et ingénierie) sont les deux cas dans lesquels on peut aussi parler d'une certaine « culture sociale ».

Dans le cas industriel, nous sommes face à des partenaires sociaux qui ont une histoire sur la négociation du temps de travail, en même temps que les menaces qui ont pesé sur l'entreprise les ont conduit à rechercher des compromis réalistes pour faire front commun et garantir la survie.

Dans le cas ingénierie (avec un contexte de développement rapide), l'existence d'instances de représentation du personnel s'accompagne d'une culture de dialogue direct entre la direction et le personnel, et de relations de travail assez peu hiérarchisées ; ceci étant à relier aux convictions sociales du fondateur de l'entreprise, ainsi qu'aux caractéristiques des salariés (jeunes et de niveau culturel élevé).

3. L'évolution des rôles des acteurs

Pour compléter cette analyse transversale, nous prendrons maintenant une clef d'entrée complémentaire : l'évolution des rôles des acteurs, soit de terrain, soit institutionnels. Dans quelle mesure la mise en œuvre de la RTT et les changements organisationnels associés les affectent-ils ? Gagnent-ils des capacités de régulation ou au contraire sont-ils perdants relativement dans l'évolution des formes de régulation ? Dans cet esprit, nous traiterons successivement :

- l'encadrement de proximité,
- les salariés non encadrants,
- les acteurs institutionnels (direction et représentants du personnel)

Le tableau n°5 de la page suivante résume les principaux constats dans les quatre entreprises.

Tableau n°5 : L'évolution des rôles des acteurs

	Encadrement de proximité	Salariés non encadrants	Acteurs institutionnels
SUPERMARCHE	▪ 2 acteurs clefs : directeur et manager secteur caisses ▪ Rôle des 3 managers de secteur dans la régulation de court terme ▪ Risque de perte de marges de manœuvre avec le nouvel outil	▪ Pas de changement marquant en termes de capacité d'action sur le système ▪ Cadre annuel de programmation plus exigeant	▪ Pas d'influence marquante
LOGISTIQUE	▪ Rôle renforcé dans la régulation quotidienne : gestion de l'heure de fin de travail ▪ Rôle important dans la gestion de l'intérim (mais a priori inchangé avec la RTT ?)	▪ Logique de défense des acquis sur le rythme hebdomadaire de travail ▪ Contrôle relatif de deux zones d'incertitude : la productivité horaire et les pauses	▪ Rôle significatif au moment du vote initial sur les solutions
INDUSTRIE	▪ Rôle renforcé au carrefour des enjeux d'organisation et de souplesse d'utilisation de la RTT par les salariés ▪ Suivi du temps assez lourd ▪ Fort sentiment d'accroissement de charge mentale et de stress	▪ Vigilance sur le maintien d'une souplesse intégrant leurs attentes ▪ Contrôle relatif d'une zone d'incertitude : leur disponibilité face aux aléas	▪ Enjeu de la renégociation à venir ▪ Préoccupations sur la prise en compte de l'équité et de la cohérence de l'organisation
INGENIERIE	▪ Rôle informel des chefs de projets ▪ Emergence d'une fonction de responsable de pôle de compétences	▪ Marges de manœuvre dépendantes du type d'activité (assistance technique chez le client ou projets internes)	▪ Délégué syndical non remplacé ▪ Enjeu de la négociation du compte épargne temps

3.1 L'encadrement de proximité

Nos observations confortent un constat récurrent dans beaucoup d'études : le rôle de l'encadrement de proximité est directement affecté par la mise en œuvre de la RTT, avec des conséquences parfois difficiles pour cette catégorie d'acteurs. On peut distinguer trois grands aspects sur cette question.

3.1.1 Le renforcement des exigences de maîtrise des variations d'activité

Comme nous l'avons vu précédemment, c'est bien la flexibilité qui a été intégrée comme l'enjeu prioritaire de la RTT en matière de régulation de la production.

Concrètement, les directions attendent de l'encadrement qu'il utilise effectivement cet outil que constitue la modulation pour s'adapter aux variations de l'activité. Et il ne s'agit pas seulement d'une facilité supplémentaire par rapport aux outils antérieurs : l'existence de l'annualisation peut aussi être un argument pour élever le niveau d'exigence en matière de réactivité ou de moyens alloués, et imposer des objectifs plus contraignants.

Le cas le plus significatif concerne ici le supermarché : l'annualisation introduit pour les managers une exigence tout à fait nouvelle en matière de programmation de leur activité sur l'année, qui pourra très certainement avoir une influence sur la manière dont le siège abordera dans le futur l'élaboration des objectifs et l'allocation des moyens.

Mais l'on peut aussi évoquer les cas des entreprises industrielle et logistique, dans lesquelles les contraintes posées par les directions sur les niveaux d'effectifs imposent l'utilisation de la flexibilité du temps de travail pour s'adapter le plus étroitement possible à l'activité sans recourir à des effectifs supplémentaires.

Face à ces exigences accrues, l'encadrement n'est pas toujours, c'est le moins que l'on puisse dire, bien outillé pour l'aider à utiliser la modulation de façon efficace. Les outils de prévision d'activité, de programmation des horaires, ou de suivi du temps de travail sont souvent insuffisants pour fournir une vision synthétique de la situation, et il n'existe pas assez d'indicateurs d'alerte pour anticiper des dérives (par exemple des stocks de jours RTT qui gonflent). Les encadrants ont donc souvent le sentiment de naviguer dans le brouillard et de gérer sur le court terme.

La démarche du supermarché est donc intéressante de ce point de vue puisque ce constat de l'insuffisance des outils a conduit à lancer un projet de nouvel outil conçu pour être une aide réelle aux managers. On constate également dans l'entreprise industrielle une volonté d'améliorer les outils de suivi du temps.

Il faut ajouter à ces éléments le fait que les attentes des directions vers les encadrants ne concernent pas seulement le temps de travail, mais l'ensemble des actions de rationalisation (démarche qualité, SAP, …). La mise en oeuvre de la RTT se superpose à d'autres projets importants, et ajoute un degré de complexité supplémentaire souvent difficile à traiter correctement : il s'agit de la cohérence entre ces différents projets, notamment au niveau de l'articulation des différents outils de gestion.

3.1.2 Une interface ambivalente avec les salariés

Le second aspect fondamental du rôle des encadrants concerne leur rôle d'interface directe avec les salariés de l'unité de travail qu'ils animent.

Cette interface se révèle ambivalente :
- d'une part, elle est centrée sur une dimension gestionnaire (élaboration des plannings, suivi des décomptes, reporting aux services de GRH, ..) qui place les encadrants plutôt dans une position de relais de la direction, de régulation de contrôle et d'application des règles de l'accord,
- d'autre part, elle comporte une dimension relationnelle forte avec les salariés, pour conserver une certaine souplesse, au cas par cas, en matière de réponse aux besoins de la production et de prise en compte des souhaits individuels.

Ce constat n'est guère surprenant puisqu'on retrouve ici les tensions classiques entre régulation de contrôle et régulation autonome. Mais il faut souligner que ces tensions peuvent être particulièrement ressenties, et éventuellement mal vécues par les encadrants, dans la mesure où les règles formelles du temps de travail, de par leurs conditions sociales de production (formalisation d'un accord supposé concrétiser un équilibre entre les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise) acquièrent un poids symbolique élevé (même si comme nous l'avons vu de nombreuses règles font l'objet d'adaptations informelles). La conscience du décalage entre l'obligation théorique de respecter ces règles et la nécessité de les transgresser pour pouvoir gérer la production tout en assurant une réponse aux « attentes sociales » peut être inconfortable. Plus inconfortable en tout cas que pour d'autres règles gestionnaires, où le décalage est plus discret, et reste dans le registre du fonctionnement organisationnel sur lequel l'encadrement se sent a priori légitime.

3.1.3 Une « surcharge de la pensée »

Nous reprenons ici le terme utilisé par un encadrant de l'entreprise industrielle pour résumer sa perception. Il exprimait ainsi sa difficulté à maîtriser simultanément la variété des problèmes quotidiens de toute nature qui s'accumulent chaque jour : retards de livraison, absentéisme inopiné, négociations avec les ouvriers pour modifier des jours RTT, pressions directes d'un client pour tenir un délai, dysfonctionnements dans la mise en œuvre de SAP, crainte des réprimandes de la direction, … le tout dans un temps réduit puisque l'encadrement est supposé aussi bénéficier de la RTT, ce qui se traduit par une intensification du travail. On notera toutefois que cette même personne, lors de la seconde phase de l'étude, relevait des améliorations sensibles et était plus optimiste pour l'avenir.

Nous avons rencontré ce type de propos à diverses reprises dans nos entretiens avec des encadrants dans les autres entreprises. Une certaine saturation de cette catégorie est donc sensible. Elle a l'impression de porter sur ses épaules une large partie des responsabilités effectives du fonctionnement quotidien de la RTT, avec des règles à la conception desquelles elle n'a souvent été que peu associée. Ceci conduit les encadrants à porter un regard assez critique sur les modalités de mise en place de la RTT et sur le déficit de soutien des niveaux supérieurs de management, notamment dans la phase d'adaptation qui peut s'avérer longue.

Au total, il est donc difficile de répondre clairement à la question d'un renforcement ou d'un affaiblissement de l'encadrement de proximité suite à la RTT. On peut considérer que, potentiellement, le changement ouvre des leviers d'action nouveaux et lui permet d'élargir son rôle dans l'organisation. Mais la complexité accrue de son travail le fragilise, ainsi que son relatif isolement face aux difficultés de la tâche. Ceci peut aussi faire penser qu'il subit plutôt des dispositifs mis en place sans un soutien suffisant en termes d'outils intégrés à l'organisation, et de reconnaissance de son rôle par les niveaux supérieurs.

3.2 Les salariés non encadrants

Nous adopterons ici une lecture issue de la sociologie des organisations classique. Il semble effectivement que les salariés pèsent d'autant plus sur la régulation de la répartition du temps de travail qu'ils détiennent un contrôle relatif de zones d'incertitude ayant une importance dans l'organisation.

Ce constat est clair dans le cas de la logistique. Les deux critères de gestion fondamentaux sont d'une part la réalisation le jour même du volume de commandes (ce qui induit le mécanisme d'ajustement de l'heure de fin de travail), et d'autre part la productivité horaire. Or, comme nous l'avons vu, les salariés peuvent effectivement influer sur ce paramètre à travers leur capacité à freiner ou accélérer leur rythme de travail, et les marges de manœuvre qu'ils préservent dans les modalités de prise des pauses. Toutefois, cette capacité de régulation dépend aussi du statut (intérimaire ou permanent).

C'est aussi le cas, quoique de façon plus indirecte, dans l'entreprise industrielle. Ici, un critère de gestion important est la capacité à traiter les aléas des commandes dans des délais courts, soit du fait des exigences des clients, soit du fait des dysfonctionnements organisationnels en amont de l'îlot de préparation finale. La disponibilité des salariés face à ces aléas est donc un enjeu important, et une approche non concertée des ajustements dans la prise des RTT risquerait de faire obstacle à la réalisation des tâches supplémentaires dans des délais rapides.

Par contre, dans le supermarché, on peut analyser le faible pouvoir des salariés dans la régulation en observant que le critère de gestion le plus significatif est constitué par le ratio entre chiffre d'affaires et volume d'heures payées. Or l'influence de l'activité concrète des salariés sur cet indicateur n'est pas aisée à caractériser, et doit être probablement assez indirecte. Par exemple, aux caisses, l'activité est largement imposée par les flux de clients, même si des variations de rythme de travail ou de comportement relationnel peuvent intervenir. Dans le secteur espace marché (vente de produits frais en îlots), la relation de service (conseil, comportement commercial, …) a sans doute plus d'influence sur le chiffre d'affaires, mais est difficile à relier à des composantes de l'organisation du temps de travail. Ainsi, l'on constate que, une fois définis dans leurs grandes lignes au moment de l'établissement du contrat, les horaires quotidiens et hebdomadaires sont largement imposés aux salariés.

Enfin, pour l'ingénierie, le paramètre le plus différenciateur dans la capacité de régulation est le type d'activité exercée. En effet, lorsqu'un ingénieur est détaché en assistance technique chez un client pour plusieurs mois, la répartition de ses jours RTT se négocie directement avec le client, et il est clair que l'on dispose alors de moins de marges de manœuvre que dans l'entreprise. D'autant que les contraintes de déplacement peuvent également imposer naturellement certaines formes de RTT (week-ends allongés notamment si l'entreprise est éloignée).

3.3 Les acteurs institutionnels

Nous avons déjà évoqué au chapitre 3 la faiblesse relative des attentes initiales de ces acteurs par rapport aux objectifs de cette recherche. Nos analyses confirment l'idée que les institutions de dialogue social sont assez peu influentes dans les processus de mise en œuvre de la RTT. Seule l'entreprise industrielle apparaît à part, dans la mesure où, comme nous l'avons déjà dit, la culture de dialogue social sur le temps de travail est ancienne, et où se profile une renégociation.

Dans les autres entreprises, on peut dire qu'il n'y a pas d'interférence significative entre la mise en place de la RTT et le fonctionnement des instances représentatives.

Le seul point qu'il paraît important de souligner concerne la fréquence de la préoccupation relative au maintien d'une certaine équité entre les salariés, malgré la diversification des régimes d'horaires. Ainsi, dans l'entreprise industrielle, les représentants syndicaux ont souhaité la réalisation d'un questionnaire pour impliquer l'ensemble de l'entreprise, au-delà de l'îlot qui faisait l'objet des analyses approfondies. De même, dans l'entreprise d'ingénierie, lors de la restitution au Comité de Suivi de l'analyse statistique des jours RTT et lors de l'information préalable aux entretiens, des questions ont été posées sur la prise en compte dans l'étude des situations particulières telles que les services administratifs, ou les ingénieurs en détachement chez les clients.

Ceci laisse penser que les représentants du personnel ont conscience de l'impossibilité pratique d'intervenir dans le contrôle de la mise en œuvre de la RTT, tant celle-ci repose sur des adaptations localisées et une souplesse généralisée. Par contre, ils se sentent dépositaires de quelques grands principes, dont l'équité, sur lesquels ils exercent une vigilance. On retrouve ici la distinction que nous avons employée plus haut entre « l'ossature » de l'accord et la chair qui l'entoure.

Chapitre 5
Enseignements et perspectives

Il nous faut maintenant tenter de prendre du recul par rapport à cette analyse détaillée de nos quatre situations, afin de proposer une lecture globale des enseignements qu'apporte cette recherche sur les trajectoires de transformation organisationnelle des entreprises après la RTT.

Pour cela, nous repartirons des quatre hypothèses générales que nous avions formulées dans notre projet de recherche, puis nous élargirons notre propos à une réflexion sur la question du rapport au temps dans l'entreprise.

Mais auparavant, même si, nous l'avons déjà dit, nous assumons a priori la non-représentativité de notre échantillon, il est légitime de se demander quels types d'entreprises nous avons observés, et comment elles se situent par rapport à la masse des entreprises qui ont appliqué la RTT.

1. Retour sur notre échantillon

Pour être au clair sur cette question, nous avons essayé de positionner nos quatre entreprises au regard de deux typologies générales réalisées à partir d'enquêtes statistiques, qui nous ont paru pertinentes par rapport à notre propre expérience d'intervenants :
- l'une porte sur les stratégies de mise en œuvre de la RTT[12],
- l'autre porte sur les types d'horaires pratiqués par les salariés[13].

Présentons succinctement ces deux typologies.

Pour les **stratégies organisationnelles**, Coutrot et Guignon distinguent quatre situations :
A. la **passivité** (18% des cas) est le comportement des entreprises qui ont surtout essayé de « contourner » la RTT ou de s'y adapter en minimisant l'ampleur des changements organisationnels.
B. le **cercle vertueux** (25% des cas) se situe à l'opposé puisqu'il caractérise des entreprises qui se sont appuyées sur la RTT pour développer des changements organisationnels importants, avec souvent une RTT et des créations d'emplois fortes.
C. la **modulation** (classe la plus importante avec 35% des cas) englobe les entreprises qui ont concentré leur démarche d'implantation de la RTT sur les contreparties de flexibilité interne, sans autre changement organisationnel majeur.
D. enfin, la **maximisation** (22% des cas) concerne des entreprises qui ont développé à la fois la flexibilité externe et de forts changements organisationnels, mais sans pour autant (contrairement au cercle vertueux) créer beaucoup d'emplois, les gains de productivité étant forts.

Estrade et Ulrich distinguent 5 **types d'horaires** pratiqués par les salariés :
1. une **très forte régularité** confirmée après la RTT (40% des cas),
2. une **irrégularité plutôt prévisible**, telle que les horaires postés alternants (31% des cas),

[12] « Négociation sociale et performance économique : le cas des 35 heures », Coutrot, Guignon (2002), Travail et Emploi n°92

[13] « La réorganisation des temps travaillés et les 35 heures : un renforcement de la segmentation du marché du travail », Estrade, Ulrich (2002), Travail et Emploi n°92

3. une introduction de la **modulation** et une **imprévisibilité accrue** (19% des cas),
4. une variabilité quotidienne associée à une grande **autonomie individuelle** (8% des cas),
5. enfin, des horaires irréguliers mais avec une **meilleure prévisibilité** (2% des cas).

Nous avons donc tenté de situer les quatre entreprises au croisement de ces deux typologies.

- L'entreprise d'ingénierie : B4

Sur le plan stratégique, l'entreprise semble proche du « cercle vertueux ». En effet, elle est en forte croissance, a fortement réduit le temps de travail et créé des emplois en proportion. La seule nuance à apporter serait la déconnexion entre la RTT et la réflexion sur l'organisation des projets : on ne peut pas dire que la RTT ait véritablement été investie d'un rôle significatif dans la stratégie de développement.
Pour le type d'horaires, nous avons souligné la régulation conjointe de la prise des jours RTT, qui permet une souplesse d'utilisation et donne satisfaction aux salariés. Nous sommes donc bien face à une variabilité assortie d'une forte autonomie.

- Le supermarché : entre C2 et C3

Le supermarché est clairement dans le cas C en matière de stratégie : l'introduction de l'annualisation a été conçue explicitement comme une contrepartie économique aux coûts de la RTT.
Pour le type d'horaires, nous hésitons entre les cas 2 et 3 : d'une part il est indéniable que la variabilité individuelle des durées hebdomadaires s'est accrue du fait de la modulation (semaines hautes et semaines basses), mais d'autre part, l'introduction d'un outil de gestion informatisé permet de donner une certaine visibilité (dans l'enquête réalisée, les salariés se partagent entre un tiers qui juge que la régularité des horaires s'est améliorée, un tiers qui juge qu'elle s'est dégradée et un tiers qui ne voit pas de changement).

- L'entreprise logistique : C3

Pour la stratégie nous penchons pour retenir la logique C, bien que la modulation n'est pas été introduite en tant que telle. Mais nous sommes bien face à une démarche d'utilisation de l'aménagement du temps comme outil de flexibilité. La différence est ici qu'il s'agit d'une flexibilité quotidienne.
Pour le type d'horaires, l'imprévisibilité quotidienne apparaît comme la caractéristique majeure (même s'il n'est pas évident d'estimer l'écart par rapport aux pratiques antérieures à la RTT).

- L'entreprise industrielle : entre D2 et C3

C'est la situation qui nous paraît la moins évidente à qualifier.
En terme stratégique, nous constatons en effet la conjonction d'une modulation et d'une démarche de rationalisation industrielle qui, même si elle n'est pas liée uniquement à la RTT, l'accompagne et influe sur la gestion du temps. De ce point de vue, l'entreprise serait donc à cheval sur les catégories C et D.
Pour les horaires, nous observons une variabilité des horaires (liée aux compromis locaux entre encadrement et salariés), mais structurée autour d'une organisation assez prévisible (principe d'un jour de RTT un vendredi sur 2, ce qui canalise l'usage de la modulation sur le vendredi). De ce point de vue, l'entreprise se situerait donc à cheval sur les catégories 2 et 3.

Le tableau ci-dessous résume le positionnement des 4 entreprises.

	A. Passivité	B. Cercle vertueux	C. Modulation	D. Maximisation
1. Régularité				
2. Irrégularité prévisible			**SUPERMARCHE LOGISTIQUE**	**INDUSTRIE**
3. Imprévisibilité				
4. Autonomie		**INGENIERIE**		
5. Meilleure régularité				

Que nous apporte cet exercice comme enseignements ?

Nous nous apercevons tout d'abord que les entreprises analysées ont comme point commun d'avoir adopté une démarche plutôt active vis-à-vis de la RTT, ce qui n'est pas étonnant compte tenu des voies d'accès que nous avons utilisées (rappelons qu'il s'agit d'entreprises dans lesquelles nous étions intervenus, et qui donc avaient voulu développer une démarche de projet sur la RTT), et du fait qu'une telle recherche ne pouvait intéresser que des entreprises ayant un certain degré de réflexion sur le sujet.

Le second point commun est un certain degré de variabilité du temps de travail, puisque les types d'horaires pratiqués excluent les catégories les plus prévisibles (1 et 5).

Trois de ces entreprises se révèlent assez proches autour de la question générale de la flexibilité, mais abordée sous des formes diversifiées. L'entreprise d'ingénierie se distingue par contre par une problématique plus large d'inscription de la RTT dans une trajectoire générale de développement.

Plus largement, ces constats permettent de mettre en lumière les difficultés à caractériser de manière commune à l'ensemble des entreprises des notions telles que modulation et (im)prévisibilité.

Nous avons vu ainsi que, à partir d'une même préoccupation de flexibilité, les formes concrètes de variabilité du temps sont diverses, en particulier sur le plan de l'horizon temporel (la journée en logistique ; l'année, la semaine et le jour au supermarché ; le projet en ingénierie). Les termes de modulation, ou d'annualisation, qui possèdent un sens très précis dans le Code du Travail, ne représentent en fait qu'une partie des situations observées si on les prend en ce sens. On observe des cas (logistique, ingénierie) où l'accord ne prévoit pas de mécanisme de modulation, mais où les démarches de gestion du temps modifient néanmoins la logique de variabilité du temps.

Par ailleurs, la notion de prévisibilité ou d'imprévisibilité se révèle finalement assez ambiguë, car on peut avoir la coexistence d'une logique de programmation assez précise du temps, et des écarts significatifs entre cette programmation et la réalité des temps travaillés. On peut penser que c'est le couple constitué par ces deux volets de la gestion du temps qui structure le

vécu plus ou moins positif des salariés. Nous retrouvons ici en particulier le caractère plus ou moins conjoint de la régulation du temps de travail entre l'encadrement et les salariés.

2. Retour sur nos hypothèses de recherche

Dans notre proposition de recherche, nous avions avancé quatre hypothèses sur lesquelles nous pouvons maintenant revenir.

Hypothèse 1
Les contradictions entre les différentes régulations tendent à devenir plus fortes et plus complexes à gérer.

Nous confirmerons cette première hypothèse, en développant l'idée que les régulations associées à la RTT demeurent un exercice difficile dans les entreprises, même après plusieurs années de pratique.

Hypothèse 2
La RTT et les réorganisations associées peuvent faciliter ou pénaliser les capacités de régulation des acteurs.

Nous nous attacherons ici à mettre en lumière le rôle central joué par l'encadrement de proximité, que nous analyserons à travers la notion d'activité organisatrice.

Hypothèse 3
Une entreprise dispose de marges de manœuvre pour intégrer la problématique des régulations dans son approche des réorganisations : adaptations des outils de gestion, dispositifs d'évaluation et de suivi, réflexion sur le management, …

Hypothèse 4
Les transformations des régulations liées à l'ARTT peuvent en retour influencer des choix d'organisation du travail. En particulier, les découpages organisationnels au sein desquels s'exercent les régulations peuvent évoluer.

Nous formulerons nos conclusions en regroupant ces deux dernières hypothèses, dans la mesure où elles posent globalement la question de l'influence de la RTT sur l'organisation du travail, soit sous l'angle de facteurs facilitants nécessaires à la mise en œuvre de la RTT, soit sous l'aspect des effets induits.
Nous soutiendrons alors que l'influence de la RTT sur l'évolution de l'organisation du travail n'est importante que si elle peut s'adosser à des processus de rationalisation plus larges, en particulier d'ordre gestionnaire.

2.1 Les régulations associées à la RTT restent un exercice difficile, même après la période d'apprentissage de l'accord

2.1.1 De nombreux indices de difficulté

De nombreux symptômes peuvent être évoqués pour montrer que la maîtrise des nouvelles formes d'organisation du temps de travail reste aujourd'hui un exercice souvent bien difficile dans les entreprises, même après plusieurs années d'expérience.

Les premiers indices, les plus évidents, concernent les difficultés à respecter les normes quantitatives de temps de travail. Nous avons noté, par exemple :
- des durées quotidiennes systématiquement élevées et une banalisation des heures supplémentaires (logistique),

- des soldes de fin de période annuelle trop élevés pour certains salariés (industrie, ingénierie),
- l'abandon du décompte horaire (ingénierie).

Plus largement, même sans dérive quantitative importante, on peut noter des écarts nombreux, et de sens très variable, entre les organisations prévues et celles mises en oeuvre, sous l'effet des aléas de toutes sortes qui frappent l'activité :
- évolutions des plannings quotidiens et hebdomadaires (supermarché),
- déplacement de jours RTT initialement prévus selon une périodicité fixe (industrie),
- difficultés de respect des délais de prévenance (logistique, industrie).

Nous retrouvons donc ici le constat fait en analysant les dynamiques d'usage des accords. L'importance de ce que nous avons qualifié de « zone intermédiaire » des règles sujettes à adaptation, interprétation, ajustement, … tient à nos yeux à la difficulté concrète d'appliquer ces règles compte tenu de la pluralité des objectifs assignés à l'organisation du temps de travail, et aux contradictions à résoudre pour y arriver. Ce n'est que par une souplesse d'utilisation de ces règles que les acteurs arrivent à « s'en sortir » au quotidien.

On assiste ainsi à une sorte d'affaiblissement progressif, au fil du temps, du rôle structurant de l'accord. Au moment de sa mise en place, il est clair que les pratiques se redéploient en fonction des règles nouvelles élaborées par les partenaires sociaux. Cette « redistribution des cartes » se matérialise en particulier à travers le choix de nouveaux rythmes de travail et d'alternance entre travail et repos. Mais, au fur et à mesure que la pratique, confrontée aux difficultés de concilier respect des règles et contraintes de fonctionnement sur le terrain, induit des régulations, diversifiées selon les secteurs ou les activités, seul subsiste le « noyau dur » des grands principes d'organisation qui ont été intégrés par les acteurs comme incontournables (principe de la modulation, nombre de jours RTT, pérennité des choix individuels originels, ..).

2.1.2 Quelles sont les origines de ces difficultés ?

Ce constat mérite d'en rechercher les causes. Après tout, quand on connaît l'énergie et le temps qui ont souvent été déployés par les partenaires sociaux pour élaborer des accords où il ne manque pas « un bouton de guêtre juridique», il est légitime de s'interroger sur le retour sur investissement d'une telle démarche. Pourquoi les accords ont-ils finalement si peu de force de référence dans les régulations des acteurs de terrain ? Nous soulignerons ici deux aspects importants à nos yeux.

Une ambition excessive de l'aménagement-réduction du temps de travail ?

En prenant un peu de recul, on peut se demander si les objectifs assignés à l'aménagement-réduction du temps de travail ne sont pas tout simplement excessifs au regard des capacités concrètes des organisations à concilier une pluralité d'objectifs contradictoires. Finalement, on n'attend pas moins de l'ARTT qu'une conciliation entre l'économique et le social, et cela de façon souple, décentralisée, voire individualisée ! Sans parler de son effet sur l'emploi, mais nous ne développerons pas ce point, en considérant que les impacts quantitatifs sur l'emploi sont acquis au moment de la mise en œuvre, et n'interfèrent que peu avec les effets organisationnels ultérieurs qui nous intéressent ici.

Concrètement, il s'agit donc d'organiser, de façon très décentralisée dans chaque unité de travail, la prise en compte simultanée d'objectifs de production (quantité, qualité, délais) et de

souhaits multiples des salariés quant à la prise de leur RTT. Face à cette difficulté, deux grandes voies peuvent être imaginées.

Soit l'entreprise entend hiérarchiser clairement ses priorités, et faire dépendre les marges de manoeuvre pour les salariés des contraintes de production, mais alors la probabilité de concilier véritablement les enjeux économiques et sociaux s'affaiblit, au risque de générer des effets induits non souhaités. Et ceci suppose une capacité d'affirmation de la régulation de contrôle, via l'encadrement et les outils de gestion.

Soit la régulation conjointe est recherchée, au moins partiellement, du fait des capacités d'influence des salariés, ou en lien avec une certaine culture sociale préexistante. Mais alors, on est face aux difficultés d'arbitrages des contradictions existantes entre les pressions de la production et les souhaits individuels. Il s'agit en quelque sorte de faire de « l'horlogerie fine » en matière d'organisation, ou du « sur-mesure » si l'on préfère une image issue de la confection.

Cette recherche de compromis est d'autant plus difficile que la RTT engendre, presque mécaniquement, une complexification de l'organisation, en découplant davantage les temps individuels et les temps collectifs : les difficultés de synchronisation des activités, de circulation des informations, la perte de temps collectifs, etc … assimilent aujourd'hui l'entreprise à une sorte d'orchestre, dans lequel chacun joue sa partition, mais pas forcément au même moment.

On soulignera à l'appui de notre analyse, et a contrario, que parmi les quatre entreprises, c'est celle - l'entreprise d'ingénierie - qui n'a pas assigné à la RTT un rôle spécifique par rapport à la gestion de l'activité, où la maîtrise du processus semble la plus aisée. Certes, quelques salariés accumulent des stocks de jours RTT non pris, mais cela tient plutôt, semble-t-il, à leur choix personnel d'investissement dans le travail et de désintérêt relatif pour la RTT. Par ailleurs, il est évident que la croissance et la bonne santé économique n'incitent pas la direction à mettre ce sujet au premier rang des priorités. Mais il demeure que la gestion de la RTT n'est pas perçue par les acteurs comme un problème important.

Le culte de l'urgence discrédite les démarches de programmation

Nous reprenons ici le titre d'un livre récent[14] qui analyse la prégnance de la notion d'urgence dans le fonctionnement des entreprises.

Dans les entreprises analysées, nous retrouvons à des degrés divers une pression des délais parfois extrêmement forte et une culture de l'urgence :

- soit liées directement à l'interaction avec le client (pour l'entrepôt logistique, les commandes sont déclenchées informatiquement chaque jour à partir des statistiques de chiffre d'affaires des caisses des hypermarchés, et il doit impérativement les traiter le jour même),
- soit du fait de la conjonction des pressions du client, d'une multitude d'aléas dans le processus amont et des pressions sur la productivité (industrie),
- soit du fait de l'incertitude sur la vie des projets, et de leur accélération à certains moments (ingénierie),
- soit pour tenter de coller au plus près des variations de flux clientèle (supermarché) et minimiser le ratio entre chiffre d'affaires et volume de travail rémunéré.

[14] « Le culte de l'urgence – la société malade du temps », Aubert (2003), Flammarion

Ces situations illustrent ainsi très concrètement le constat général fait par M. Gollac et S.Volkoff lorsque, parlant de l'évolution des conditions de travail, ils mettent en lumière la montée en puissance conjointe des contraintes marchandes (dépendance à la demande) et des contraintes industrielles (dépendance à une machine ou à des délais courts)[15]. L'aménagement du temps de travail serait donc supposé contribuer à une meilleure gestion de ces situations de double contrainte.

Mais face à ce contexte extrêmement mouvant, qu'apporte la logique de l'annualisation ? Certes, une variabilité possible des durées de travail à court terme, mais qui est fondée en contrepartie (au moins théoriquement) sur la nécessité de contrôler l'utilisation du temps sur une perspective d'un an, de façon à équilibrer les temps de travail entre périodes fortes et faibles. Or, dans beaucoup de situations, toute programmation prévisionnelle de l'activité sur un an relève de la gageure ou de l'exercice de style. Et, même si les entreprises continuent à faire des budgets et prévisions annuels, on peut penser que dans le fonctionnement intellectuel des responsables opérationnels de production, c'est bien la vision de court terme qui prédomine. On peut nuancer ce propos dans certains cas, comme le supermarché, où l'on peut accorder une certaine fiabilité aux prévisions annuelles de chiffres d'affaires, mais sous réserve malgré tout de la stabilité relative d'un certain nombre de paramètres (conjoncture générale, modification de l'environnement commercial, …).

Au total, l'idéal affiché de réactivité au marché et de souplesse généralisée s'accommode mal de la logique sous-jacente à l'annualisation, qui est une forme de cadrage de la flexibilité. Les acteurs de terrain, notamment les encadrants, le savent bien : même s'ils font l'effort d'une démarche volontariste de programmation du temps, les aléas de l'activité, et les injonctions de leurs directions, les conduiront souvent à revenir à des pratiques de « bricolage », pour tenter de concilier ces contraintes économiques avec le maintien pour les salariés des avantages de la RTT.

A cette difficulté pour l'encadrement fait écho une forme de fatalisme chez les salariés, qui voient à quel point il est difficile de respecter les organisations prévues, et qui doutent que l'on puisse parvenir à des fonctionnements mieux stabilisés. Nous avons évoqué déjà ce sentiment en parlant des difficultés méthodologiques rencontrées pour cette recherche. Il contribue à faire accepter cet éloignement progressif des règles et le développement de régulations informelles généralisées.

2.2 Les régulations reposent beaucoup sur l'activité organisatrice de l'encadrement de proximité

2.2.1 L'intérêt de la notion d'activité organisatrice

Il est devenu assez banal de souligner que les conséquences organisationnelles de la RTT affectent tout particulièrement les cadres ayant des fonctions effectives d'animation d'équipes et de management de proximité. Ils doivent en particulier tenter de concilier la conduite des changements organisationnels nécessaires à la bonne marche de la RTT, et leur propre réduction du temps de travail, à laquelle ils sont généralement sensibles.

Notre recherche permet sur ce point d'approfondir la nature des évolutions et de mieux caractériser le rôle joué par cette catégorie. Celui-ci découle d'ailleurs de l'analyse faite ci-

[15] « Les conditions de travail », Gollac, Volkoff (2000), La Découverte, Repères n°301, page 72°

dessus : les régulations informelles multiples opérées pour concilier sur le terrain les enjeux économiques et sociaux reposent en tout premier lieu sur l'encadrement de proximité (chefs d'atelier dans l'industrie, managers de secteur au supermarché, responsable de bâtiment et chefs d'équipe en logistique, chefs de projet en ingénierie).

La notion introduite par Alter « d'activité organisatrice »[16] nous paraît tout à fait pertinente pour rendre compte de nos observations. Cet auteur insiste notamment sur la distinction entre organisation (au sens de structure stable de règles) et activité organisatrice, et sur la tension fondamentale qui existe entre elles : *« ... on peut considérer l'organisation comme un ensemble de segments dont le degré de rationalisation est variable. Le travail de l'organisateur consiste précisément à coordonner ces différences, pas seulement à programmer le travail. Ce qui fait la performance d'une entreprise n'est alors pas sa forme, mais la nature de l'activité organisatrice dont elle fait l'objet »* (page 136), et plus loin : *« Moins il y a d'organisation (au sens de formes stabilisées) et plus l'activité organisatrice se développe »* (page 139).

Ce qui nous semble important dans cette approche, au regard de nos analyses sur le temps de travail, est en particulier le lien avec la notion d'intégration : *« L'intégration correspond en fait à l'activité organisatrice. Elle se traduit par la mise en œuvre de dispositifs assurant la communication et la coordination de l'activité entre les différents services. Il s'agit aussi bien de réunions entre les représentants de chacun des segments identifiés, de systèmes d'information permettant à chaque entité de se repérer par rapport aux activités d'aval et d'amont, de politiques de communication destinées à dresser le cadre général de l'action »* (page 139). Il nous semble en effet que les encadrants de proximité sont directement confrontés à cette nécessité d'inscrire les régulations locales réalisées dans leur unité dans un cadre plus vaste caractérisé à la fois par les objectifs économiques de l'entreprise, et par les contraintes de cohérence du processus productif.

Cette approche offre également des proximités avec les thèses développées par Friedberg[17] lorsqu'il développe le concept d'action organisée. Cependant, au regard des réalités observées et du degré d'implication que sollicite la RTT chez les encadrants, nous avons préféré retenir la notion d'activité organisatrice, qui rend mieux compte à nos yeux de l'inscription des régulations associées à la RTT dans l'activité de travail globale de cette catégorie d'acteurs.

Transposons en effet ces notions au cas du temps de travail, et nous pouvons considérer que c'est bien l'activité organisatrice locale de l'encadrement de proximité qui pallie l'incapacité des règles (générales à l'entreprise) de l'accord à concrétiser les objectifs économiques et sociaux simultanément poursuivis par la RTT dans chacune des unités de travail.

Nous compléterons cette grille de lecture en soulignant deux éléments importants de nos observations : la question de l'outillage gestionnaire offert à l'encadrement de proximité, et son rapport avec les niveaux de direction.

2.2.2 Un déficit d'outillage gestionnaire

Cette affirmation surprendra peut-être, si l'on songe que les dernières années ont plutôt vu dans les entreprises une montée en puissance de dispositifs gestionnaires multiples :

[16] « L'innovation ordinaire », Alter (2000), PUF – chapitre 6

[17] « Le pouvoir et la règle – dynamiques de l'action organisée », Friedberg (2nde édition, 1997), Points Seuil

certification qualité et écriture de procédures, développement de la comptabilité analytique, progiciels intégrés tels SAP, etc. En ce qui concerne le temps de travail lui-même, il est indéniable que la RTT a renforcé le décompte du temps (y compris pour certaines catégories qui en étaient auparavant exempts comme certains cadres ou itinérants), et a introduit bon nombre de systèmes informatisés avec badgeage.

Et pourtant, nous constatons que les encadrants de terrain disposent rarement des outils qui constitueraient une aide véritable dans leur tâche.

En particulier, les outils disponibles rendent compte plus facilement des temps de travail déjà réalisés qu'ils ne permettent de se projeter dans le futur, ce qui serait pourtant essentiel pour maîtriser l'usage de l'annualisation. Les plannings prévisionnels de travail, l'anticipation des périodes posant problème, les indicateurs d'alerte sur les dérives (stocks de jours RTT non pris par exemple) sont souvent encore « bricolés » faute d'outils mis à disposition, et il n'est pas rare dans certaines entreprises de voir des encadrants se construire leurs outils personnalisé sur Excel pour tenter de disposer d'une représentation adaptée à leur contexte.

2.2.3 Les relations avec les niveaux de direction

La RTT semble aussi faire évoluer les modes de relations entre l'encadrement de proximité et ce que nous appellerons par commodité « les niveaux de direction », qui recouvrent ici l'ensemble des cadres ou dirigeants qui, dans les faits, ne sont pas confrontés à la régulation concrète du temps de travail.

L'organisation de la RTT pour ces catégories a en elle-même été porteuse d'une redéfinition des frontières statutaires entre cadres (à travers les distinctions opérées par la loi Aubry : cadres dirigeants, cadres intégrés aux équipes de travail et cadres « autonomes »), ainsi que de nouvelles représentations identitaires[18].

Mais nous voudrions surtout souligner ici un autre phénomène perçu dans nos investigations : un décalage croissant des représentations entre ces encadrants de proximité et les niveaux de direction, avec aussi le sentiment de leur part d'être moins soutenus et plus isolés alors même que leur tâche se complexifie.

Prenons à titre d'illustration le cas de l'entreprise industrielle. L'encadrement du secteur analysé y est le seul acteur à défendre l'idée qu'il faudrait revenir sur la règle de prise de RTT (un vendredi toutes les 2 semaines), qui conduit à fonctionner systématiquement le vendredi avec un effectif réduit de moitié. Ceci diminue la capacité de production et limite à ses yeux l'efficacité de cette journée. Il suggère donc d'introduire le principe d'une fermeture de l'atelier le vendredi après-midi (qui donnerait à chaque salarié une demi-journée de RTT par semaine), ce qui n'empêcherait pas de continuer à moduler, en travaillant les vendredis après-midi en période forte.

[18] Ces évolutions ont été résumées récemment dans « Temps, travail et modes de vie », Lallement (2003), PUF – chapitre III.

Cette proposition se heurte à un refus des salariés, des syndicats et de la direction, pour des raisons différentes : les salariés sont attachés à des journées libres complètes, les syndicats ne veulent pas revenir sur un avantage acquis, la direction estime qu'une matinée n'est pas très productive et qu'officialiser un principe de fermeture le vendredi après-midi serait risqué pour le recours ultérieur à la modulation.

Si on se rappelle que c'était aussi dans cette entreprise qu'était utilisé le terme de « surcharge de la pensée » pour caractériser les conditions de travail de l'encadrement, on voit que le décalage est important entre une vision localisée, très marquée par les difficultés de gestion au quotidien, et une vision plus large qui s'exprime en termes de principes, de références à l'accord signé, de risques pour l'avenir, de cohésion sociale, ... Les deux visions sont bien sûr légitimes, mais nous ne sommes pas sûrs (d'une façon générale, au-delà de ce cas particulier), que les niveaux de direction (et aussi les représentants du personnel) prennent bien toute la mesure de la complexité du travail de l'encadrement de proximité, de la faiblesse relative du soutien gestionnaire qui lui est donné, et du rôle stratégique qu'il tient pour, malgré toutes les difficultés, faire en sorte que les unités de travail « tournent » à peu près.

Il nous revient à l'esprit à ce propos la présentation faite par Perilleux[19], lorsqu'il *« propose d'aborder l'activité de travail comme une succession de mises à l'épreuve, dont les conditions sont en train de changer avec la flexibilité »* (page 51), sachant que *« une épreuve est un moment où je peux faire la preuve de mes capacités »* (page 53). Se référant successivement aux approches de Boltanski et Thévenot (l'épreuve de grandeur, qui renvoie à l'efficacité de l'action) et de Dejours (l'épreuve de soi, qui renvoie à la reconnaissance de l'action), il propose un cadre d'analyse des épreuves dans la flexibilité.

Si l'on transpose ces notions à partir de nos observations, nous serions tentés de dire que, pour les encadrants confrontés sur le terrain à la régulation de la RTT, il y a bien simultanément épreuve de grandeur et épreuve de soi :

- d'une part, compte tenu de la complexité des situations, la régulation de la RTT est à chaque fois une construction spécifique dont les résultats ne sont pas garantis, mais qui matérialisent bien un certain « savoir-faire » des encadrants dans la régulation,
- d'autre part, la régulation sur le terrain passe souvent par l'adaptation, voire la transgression, de règles légitimées par les acteurs institutionnels, mais la reconnaissance par les niveaux de direction de la légitimité de cette action n'est pas toujours garantie.

2.3 L'influence de la RTT sur l'organisation du travail n'est forte qu'adossée à des processus de rationalisation gestionnaire

De nombreux travaux récents tendent à démontrer l'existence de liens entre RTT et organisation du travail[20]. Pourtant, l'examen de nos quatre cas nous pousse à tenter d'approfondir cette assertion. En effet, en première approche, il ne paraît pas si évident que

[19] « Les tensions de la flexibilité » Perilleux (2001), Desclée de Brouwer

[20] voir en particulier :

- « Réduction du temps de travail et pratiques de gestion des ressources humaines », Jacquot, Setti (2002), Travail et Emploi n°92
- « Réduction du temps de travail et enjeux organisationnels », Masson, Pépin (2000) , Travail et Emploi n°83

cela que les organisations du travail s'y soient profondément transformées. Dans certains cas, comme la logistique, on peut même avoir l'impression que, après avoir modifié les rythmes de travail au moment de l'accord, l'entreprise a été ramenée par un puissant ressort de rappel à des fonctionnements anciens solidement ancrés, qui n'ont été que temporairement affectés par ce changement. Dans le cas de l'ingénierie, on peut aussi estimer que l'organisation du travail se trouve finalement largement déconnectée de la RTT.

Une première analyse consiste à reprendre ce que nous évoquions plus haut en distinguant, à l'instar de N. Alter, l'organisation et l'activité organisatrice : l'effet de la RTT serait alors d'autant moins fort sur l'organisation qu'il aurait été fort sur l'activité organisatrice. Nous pensons effectivement que cette analyse explique en partie les situations observées, si l'on admet qu'il n'est pas besoin de modifier substantiellement les règles stables de l'organisation pour modifier en profondeur les comportements et les régulations autonomes ou conjointes.

On peut par exemple constater dans les faits un recours accru à la polyvalence des salariés pour se remplacer mutuellement lors des absences pour RTT ou pour gérer des aléas, sans pour autant que les règles d'usage de cette polyvalence soient formalisées dans le cadre d'une « nouvelle » organisation du travail, ni que les salariés perçoivent la nouvelle situation comme autre chose qu'une accentuation de tendances préexistantes. En d'autres termes, cette accentuation de la polyvalence est bien du registre de la régulation et suppose certainement de la part de l'encadrement un développement substantiel de son activité organisatrice pour jouer sur les compétences des salariés, anticiper les absences, développer une formation intégrée au travail, etc.

Mais il nous semble indispensable de compléter cette analyse à partir des enseignements que nous apportent en particulier les deux cas du supermarché et de l'établissement industriel. Dans ces deux situations, nous avons pu voir en effet l'influence significative d'un processus de rationalisation plus large que la seule gestion du temps.

Dans le cas industriel, la gestion du temps et de la flexibilité est en quelque sorte « enchâssée » dans une démarche industrielle globale, qui tout à la fois fournit un cadre général pour penser les évolutions nécessaires des régulations associées à la RTT, et met brutalement en lumière la question de la cohérence entre la diversité des régulations locales.

Dans le cas du supermarché, c'est l'annualisation du temps qui se trouve à l'origine de la décision de lancer le projet de rationalisation, mais celui-ci ne prend son sens global qu'une fois réalisée la jonction (au moins en théorie) entre les enjeux de gestion du temps et les enjeux d'organisation du travail et de gestion des compétences.

Dans les deux cas, le souci de l'optimisation de l'usage du temps est au cœur de la démarche de rationalisation, et va dans le sens d'un accroissement d'une régulation de contrôle plus centralisée. Et ceci est porteur, nous semble-t-il, de perspectives plus fortes de changement du travail car la force structurante des outils de gestion sous-jacents à ces démarches nous paraît a priori plus réelle que celle des règles d'un accord RTT.

Nous en concluons donc que la RTT seule tend plutôt à concentrer ses effets sur l'activité organisatrice, mais qu'adossée à des démarches gestionnaires de rationalisation (concomitantes ou impulsées par la RTT), elle est porteuse d'une influence plus marquée sur l'organisation.

3. RTT et rapport au travail : des interrogations qui demeurent …

Nous voudrions terminer cette synthèse de notre recherche en revenant sur la question du lien entre le temps et le travail. En effet, le lecteur a pu constater dans les chapitres précédents que la régulation de l'activité de travail était celle sur laquelle il nous avait été le plus difficile d'aboutir à des enseignements. Cela tient nous semble-t-il à la fois aux obstacles méthodologiques que nous avons évoqués au chapitre 2, et au poids pris objectivement dans les entreprises par les préoccupations de régulation de la production et de la répartition du temps par rapport à la vie sociale et familiale.

Pour autant, les impacts sur le travail existent bel et bien, et notre recherche n'infirme pas les constats faits par ailleurs quant à la contradiction entre l'amélioration de la vie quotidienne générée par la RTT, et les difficultés entraînées pour certains salariés dans la vie de travail[21]. Mais elle confirme la difficulté à saisir la nature profonde des rapports entre les changements portant sur le temps de travail et les évolutions du vécu du travail, tant les problématiques d'ordre économique, organisationnelle et gestionnaire, dominent.

Comment comprendre ainsi ce qui nous apparaît comme un paradoxe :
- d'un côté, les organisations des entreprises paraissent bien être « travaillées » dans la durée par les effets de la RTT, même si ceux-ci sont englobés dans des évolutions plus larges et ne peuvent être isolés des autres facteurs de changement,
- d'un autre côté, les acteurs ont des difficultés à faire du temps un objet explicite dans leurs réflexions, en particulier en ce qui concerne les effets sur le travail.

Dans certains cas, on peut même parler d'une forme de refoulement des questions posées sur ce plan par la RTT, comme si l'accord n'avait été qu'une parenthèse difficile, mais qui une fois refermée, laisse la place à d'autres enjeux jugés plus fondamentaux.

Nos observations nous conduisent à ouvrir quelques hypothèses pour éclairer partiellement cette problématique des liens entre RTT et travail, qui mériterait probablement des recherches ultérieures. Nous mettrons l'accent sur trois éléments :
- l'influence des logiques de projets présentes dans l'organisation du travail,
- l'articulation des horizons temporels dans l'activité de travail,
- la dimension cognitive du travail et la gestion des ruptures de rythmes.

[21] Nous pensons en particulier à l'enquête « RTT et modes de vie » qui montre que si 59 % des salariés notent une amélioration de leur vie quotidienne (contre 13 % qui voient une dégradation) , ils ne sont que 26 % à avoir le même jugement positif sur l'évolution de leurs conditions de travail (et 28 % notent une dégradation). Voir « Transformations du travail et du hors-travail », Meda, Travail et Emploi n°90, avril 2002

3.1 Le rôle des logiques de projet

Un projet se caractérise par la constitution d'un collectif de travail temporaire, autour d'objectifs spécifiques, et avec des échéances limitées dans le temps. Les modes de coopération entre compétences ne sont pas totalement prédéterminés, mais sont étroitement liés à la conception et la programmation temporelle des différentes phases du projet. L'entreprise d'ingénierie en est un exemple significatif, mais l'entreprise industrielle nous semble également emprunter des éléments à ce modèle, dans la mesure où la spécificité de chaque commande en fait en quelque sorte un projet, même si l'organisation du travail n'est pas formellement adaptée. Ce qui est important sous cet angle est le degré de spécificité de la production à réaliser, qui impose une combinaison de moyens à redéfinir à chaque situation.

Si l'on compare aux situations dans lesquelles les organisations du travail sont davantage stabilisées (que l'on pourrait résumer par le qualificatif de tayloriennes dans le sens où elles s'appuient sur une représentation préétablie stable de la division du travail et des modes de coopération), la présence d'une logique de projet induit un rapport au temps différent, dans le sens d'une imbrication plus forte entre la gestion temporelle et l'organisation du travail.

L'efficacité du processus de projet n'est-elle pas alors moins dépendante d'une organisation préétablie, que de la nature des coopérations qui vont se construire au cours du temps entre les compétences présentes dans l'équipe, ainsi que de la qualité de la programmation de ses différentes phases ?

Nous faisons l'hypothèse qu'il existe dans ce cas davantage de marges de manœuvre pour les acteurs directement concernés par le projet, dans l'ajustement du processus de travail en fonction des facteurs de variabilité. Et cette capacité d'action sur l'organisation peut probablement faciliter des formes de régulation conjointe (nous avons noté que c'était bien dans l'entreprise industrielle et dans l'ingénierie qu'apparaissaient le plus nettement cette régulation conjointe), rendre plus perceptible la finalité des aménagements du temps mis en œuvre, et aboutir à un vécu plus positif, du point de vue du travail, de la RTT.

3.2 L'articulation des horizons temporels de l'activité

Nous définirons la notion d'horizon temporel comme étant la période qui structure de façon dominante les modes de fonctionnement des acteurs par rapport à la programmation du temps et à l'évaluation de leur activité.

Dans certains cas, ce qui paraît nouveau dans le rapport au travail, est l'articulation qui peut se construire entre des horizons temporels de nature complémentaire. Nous avons ainsi observé, dans le cas du supermarché, l'importance de l'introduction de l'horizon annuel, qui s'articule aux horizons de court terme préexistants. Même si la vision théorique de la répartition du temps n'est pas totalement respectée du fait des aléas, on peut supposer que l'inscription de la gestion du temps dans un horizon plus large donne davantage de visibilité et peut donner le sentiment d'être moins dépendant de variations de court terme totalement erratiques.

Dans le cas logistique, on peut comprendre l'attachement manifesté par certains salariés au rythme hebdomadaire choisi initialement, non seulement par des raisons de vie familiale et sociale, mais aussi par le fait que cet horizon du cycle d'alternance des semaines de 4 jours et des semaines de 5 jours fournit une structure temporelle qui rend visible la RTT

(contrairement au rythme sur 5 jours) et contrebalance en quelque sorte la variabilité quotidienne très importante qui est imposée aux salariés.

Une piste de réflexion pourrait alors être d'étudier, du point de vue du travail, non la flexibilité prise isolément, mais le couple constitué par les structures temporelles de référence significatives pour les salariés, et les modalités d'articulation de la flexibilité sur ces structures.

3.3 La dimension cognitive des ruptures de rythmes

Nous pensons ici aux effets dans le travail des ruptures de rythmes induites par la répartition de la RTT en jours. On voit bien que cette option a pour conséquence d'augmenter le nombre « d'allers retours » entre le travail et la vie sociale, en intercalant plus fréquemment des blocs de temps libre au sein des séquences de travail (jours isolés en semaine, week-ends allongés, semaines de repos plus nombreuses).

Cette situation pose bien sûr la question de l'utilité sociale de ces temps nouveaux, qui peut être très variable selon leur position dans les rythmes sociétaux généraux, et selon leur cohérence avec les temps libres de l'environnement[22]. Il ne nous était pas possible d'approfondir cet aspect dans cette recherche, mais nous souhaitons mettre en lumière une autre dimension qui lui est liée, et que l'on pourrait qualifier de « coût cognitif » des ruptures de rythmes.

Plusieurs salariés nous ont fait part de ce sentiment, nouveau avec la RTT, de « vivre en pointillé » par rapport à la continuité de l'activité de l'entreprise, et de devoir, chaque fois qu'ils reviennent au travail après une interruption, se « remettre dans le bain » à la fois sur le plan des informations nécessaires à la réalisation du travail (évolution de la production, événements importants, ..), et sur le plan psychologique en reprenant le rythme plus soutenu du travail après une période de relative décompression. On peut ajouter aussi que pour des fonctions uniques où la polyvalence ne peut guère jouer, on observe des phénomènes de « déversement » du travail aux franges des périodes d'absence (on se met en avance avant de partir, et on écluse le travail accumulé au retour !) : nous avons observé ce fait dans l'entreprise d'ingénierie.

Dans certains cas, ce vécu peut conduire jusqu'à la remise en cause de certains choix de rythmes. C'est ainsi que dans l'entrepôt logistique, les rotations d'équipes qui permettaient de construire périodiquement des week-ends de 5 jours[23], au prix de longues séquences de travail par ailleurs, ont finalement été abandonnées avec l'accord des salariés car trop difficiles à vivre. En particulier, le retour au travail après ce week-end de 5 jours était vécu comme très pénible pour "« reprendre le rythme », et se reproduisait une fois toutes les trois semaines !

Certes, dans de nombreux cas, les salariés restent attachés au choix de la RTT en jours, mais ses inconvénients n'en demeurent pas moins, et sont dépendants des caractéristiques du travail exercé, notamment du degré d'incertitude du travail à accomplir, et de la complexité cognitive

[22] Voir par exemple les cas développés dans « Temps, travail et modes de vie », Lallement (2003), PUF aux chapitres 5 et 6.

[23] Avec des semaines de 4 jours, il suffit de faire se succéder une semaine « lundi à jeudi » et une semaine « mercredi à samedi » pour créer un week-end de 5 jours, mais on aura mathématiquement à un autre moment du cycle un dimanche de repos isolé.

de ce travail (traitement d'informations). Pour prendre un exemple extérieur à cette recherche, que nous avons pu rencontrer dans une étude d'évaluation de la RTT à l'hôpital, le coût cognitif de remise à niveau dans un service de court séjour après une absence est rapidement élevé, quand on sait qu'un tel service voit sa population de patients renouvelée entièrement en moyenne en moins d'une semaine

Les conséquences sur le rapport au travail peuvent notamment s'observer dans la façon dont les collectifs restructurent la circulation et le transfert d'information. Du fait de la raréfaction des temps collectifs (notamment la réduction des temps de passage de consignes entre équipes, des réunions d'information, etc.), il peut y avoir tendance à un repli sur les proximités cognitives les plus évidentes (entre catégories professionnelles analogues) et une perte des échanges qui nécessitent davantage de construction collective.

Conclusion

Dans cette recherche, nous avons tenté d'apporter notre contribution à la compréhension des effets de la RTT dans les entreprises, à partir d'une méthode centrée sur l'analyse fouillée des rouages de la « micro-horlogerie » organisationnelle que constitue l'usage de la RTT dans des petits collectifs de travail

Il nous semble que cette méthode de recherche-action, malgré les difficultés significatives rencontrées pour la faire vivre sur le terrain, a eu le mérite de nous offrir un autre regard sur la réalité des transformations impulsées par la RTT. Par rapport aux recherches fondées sur le décryptage des représentations et points de vue des acteurs (soit par entretiens, soit par questionnaires), l'apport majeur nous semble être d'avoir pu objectiver un certain nombre de processus de management et de gestion, par lesquels les nouvelles règles issues des accords RTT font évoluer des pratiques organisationnelles et des comportements d'acteurs.

Les situations analysées laissent l'impression de processus locaux de régulations particulièrement complexes, et confirment la grande difficulté méthodologique à isoler des effets spécifiques de la RTT au sein des tendances générales d'évolutions organisationnelles. Cela dit, les trajectoires organisationnelles qui s'offrent à l'analyse nous laissent deux sentiments partiellement contradictoires.

D'une part, nous conservons *in fine* la conviction que la RTT a des effets sur ces trajectoires, et que ceux-ci se déploient dans la longue durée : aucune des quatre entreprises ne semble, à l'issue de la recherche, en situation stabilisée par rapport aux modes de gestion du temps de travail. Les usages de la RTT, les comportements des acteurs, les régulations, ne cessent de se transformer progressivement, parfois de manière presque insensible pour les acteurs. Et pourtant, lorsque l'on met en perspective le moment de l'accord et la réalité d'aujourd'hui, on ne peut que constater des évolutions significatives.

Mais, d'autre part, la question du temps ne mobilise pas explicitement les acteurs, sauf exception. La plupart du temps, les partenaires sociaux laissent s'opérer l'affaiblissement progressif du pouvoir structurant de l'accord, au profit de l'extension des régulations localisées informelles. Et sur le plan organisationnel, la gestion et l'organisation du temps sont diluées ou englobées dans les projets généraux de transformation. Au mieux affiche-t-on le souci d'une cohérence entre l'organisation du temps et l'organisation du travail. Enfin, comme nous l'avons souligné à la fin de notre analyse, l'influence de la RTT sur le rapport au travail reste un point particulièrement difficile à éclairer.

Alors l'entreprise, comme la société[24], serait-elle malade du temps, dans le sens où elle aurait renoncé à maîtriser cette dimension de l'organisation, et se serait mise en dépendance vis-à-

[24] « Le culte de l'urgence – la société malade du temps », Aubert (2003), Flammarion

vis d'une variabilité généralisée et incontrôlable ? Il existe sans conteste une certaine dose de ce fatalisme chez les acteurs des entreprises rencontrées, ce que l'on peut comprendre assez aisément quand on observe les champs de contraintes externes dans lesquels ils se meuvent, avec peu de marges de manœuvre. Néanmoins, on peut aussi trouver des germes d'optimisme dans le constat des ingéniosités multiples déployées sur le terrain pour malgré tout concilier les contraintes de fonctionnement avec le maintien d'un certain nombre d'usages du temps adaptés aux besoins des salariés. Même si cette ingéniosité reste souvent opaque à l'organisation du travail, voire même opaque à la conscience des acteurs eux-mêmes.

De ce point de vue, l'accent que nous avons porté sur le rôle de l'encadrement de proximité et sur l'importance de son « activité organisatrice » nous semble une des conclusions essentielles de la recherche. Sans doute relativise-t-elle quelque peu les propos habituels quant à l'influence transformatrice de la RTT sur l'organisation du travail. Mais en même temps elle laisse ouverte de larges pistes de réflexion sur les capacités des acteurs à construire les régulations utiles. L'histoire de la RTT ne nous paraît pas close.

Bibliographie

ALTER N., *L'innovation ordinaire*, Collection Sociologies, PUF, 2000

AUBERT N., *Le culte de l'urgence – la société malade du temps*, Flammarion, 2003

COUTROT Th. et GUIGNON N., « Négociation sociale et performance économique : le cas des 35 heures », *Travail et Emploi* n°92, octobre 2002

ESTRADE M.-A. et ULRICH V., « La réorganisation des temps travaillés et les 35 heures : un renforcement de la segmentation du marché du travail », *Travail et Emploi* n°92, octobre 2002

FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle – dynamiques de l'action organisée*, Collection Points Essais, Seuil, 1997 (2ème édition)

GENET J., LE ROUX Y. et PEPIN M., *Evaluation d'accords d'aménagement-réduction du temps de travail*, Cahier de l'ANACT n°8, 1996

GOLLAC M. et VOLKOFF S., *Les conditions de travail*, Collection Repères n°301, La Découverte, 2000

JACQUOT L. et SETTI N., « Réduction du temps de travail et pratiques de gestion des ressources humaines », *Travail et Emploi* n°92, octobre 2002

LALLEMENT M., *Temps, travail et modes de vie*, Collection Sciences sociales et sociétés, PUF, 2003

MASSON A. (sous la direction de), *Mettre en œuvre la réduction du temps de travail – un guide pour conduire les réorganisations après l'accord*, Collection Outils et méthodes, ANACT, 2000

MASSON A. et PEPIN M., « Réduction du temps de travail et enjeux organisationnels », *Travail et Emploi*, n°83, juillet 2000

MEDA D. et ORAIN R., « Transformations du travail et du hors-travail : le jugement des salariés sur la réduction du temps de travail », *Travail et Emploi*, n°90, avril 2002

PILLEMONT J., REVEST C, VAYSSIERE JL., HANCY JP. « La modulation du tezmps de travail : pratiques et limites», DRTEFP PACA, *Conjoncture* N°11,Juin 2004.

PERILLEUX Th., *Les tensions de la flexibilité*, Collection Sociologie clinique, Desclée de Brouwer, 2001

REYNAUD J.D., *Les règles du jeu – l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1997 (3ème édition)

TERSSAC G. de, *Autonomie dans le travail*, Collection Sociologie d'aujourd'hui, PUF, 1992

VIARD J., *Le sacre du temps libre, la société des 35 heures*, Editions de l'Aube, 2002

Annexes

Monographies des études de cas :

SUPERMARCHE

INDUSTRIE

LOGISTIQUE

INGENIERIE

Le cas SUPERMARCHE

1. Présentation de l'entreprise

1.1 L'activité

Ce supermarché appartient à un groupe de la grande distribution. Il est situé en milieu urbain dans la banlieue d'une grande agglomération. Son activité est celle, classique, d'une moyenne surface centrée sur l'alimentation et les produits de la vie quotidienne. Le magasin propose à la fois le libre-service et un secteur de produits frais préparés sur place par des professionnels (boucherie, pâtisserie, …).

1.2 Les effectifs et les emplois

Fin 2001, la structure d'emploi était résumée dans le tableau ci-dessous.

Statut	Management 38h + RTT	Plein temps 36h + RTT	Temps Partiel 30h	Temps Partiel de 20 à 30h	Temps Partiel < 20h	Total
CDI	6	22	24	5	4	**61**
CDD		5 (stagiaires)	6			**11**
Total	**6**	**27**	**30**	**5**	**4**	**72**

1.3 L'organisation du travail et les conditions de travail

Le magasin, ouvert sur une amplitude de 12 heures (8h30 à 20h30), est structuré en trois secteurs placés chacun sous la responsabilité d'un « manager » (de statut agent de maîtrise) :

- le service client (25 salariés environ),
- le libre service (20 salariés),
- l'espace marché (20 salariés)

1.3.1 Le secteur « service clients »

Ce secteur correspond aux huit caisses. L'activité consiste essentiellement à traiter le paiement des articles par le client et à gérer les différents problèmes qui peuvent survenir à cette occasion. La dimension relationnelle du travail y est importante.

La durée quotidienne des postes de travail continus dépasse rarement 6 heures pour des raisons de pénibilité du travail. Par ailleurs, c'est le secteur qui emploie relativement le plus de temps partiel, pour s'ajuster aux variations des flux de clientèle en cours de semaine et à l'intérieur de la journée.

Ce secteur joue un rôle particulier dans l'organisation du travail et la gestion de l'emploi. En effet le temps d'apprentissage y est moins long que dans des postes spécialisés où la connaissance des produits est importante. Le secteur accueille donc en général les CDD lorsque les surcharges d'activité ou l'absentéisme conduisent à des recrutements temporaires. Des salariés en CDI affectés habituellement aux caisses peuvent alors aller renforcer les effectifs des deux autres secteurs, en fonction de leurs compétences et de leur degré de polyvalence.

1.3.2 Le secteur « libre-service »

Ce secteur correspond aux produits industriels (épicerie, liquide, produits frais, ..). Le travail comprend la réception et le stockage des marchandises, la mise en rayons, le réassortiment en continu, ainsi qu'un appui à la clientèle si besoin. Les horaires sont plutôt concentrés sur la matinée (à partir de 6h) pour pouvoir réceptionner les livraisons et approvisionner les rayons avant l'ouverture du magasin.

1.3.3 Le secteur « espace marché »

Ce secteur a une activité moins homogène que les autres, puisqu'il regroupe les activités de fabrication ou transformation de produits (boucherie, charcuterie, boulangerie, pâtisserie, produits traiteur) et la vente personnalisée en îlot (fromage, marée, fruits et légumes).

Le personnel comprend à la fois des professionnels des métiers de bouche et des employés axés sur le conditionnement et la vente. Les horaires sont plutôt concentrés le matin pour les activités de fabrication, et répartis entre matin et après-midi pour la vente.

1.4 Les enjeux économiques et les leviers de management

Sur la période précédant l'étude, l'établissement a obtenu de bons résultats et a augmenté régulièrement son chiffre d'affaires. Il existe un système d'intéressement trimestriel aux résultats du magasin, qui a produit ses effets sans discontinuer depuis quatre ans.

Les indicateurs fondamentaux sont le chiffre d'affaires et le ratio de « productivité » (c'est-à-dire le rapport entre le chiffre d'affaires et le volume d'heures travaillées). Ces indicateurs sont suivis par secteur (et par activité au sein du secteur espace marché). Le chiffre d'affaires est connu de manière précise, quotidiennement et par tranche horaire, grâce au traitement automatique des passages en caisses. Les volumes d'heures travaillées sont connus quotidiennement à partir du relevé des horaires réellement effectués.

L'adaptation la plus précise possible de l'utilisation des heures de travail à la réalité du chiffre d'affaires est une préoccupation permanente. Le magasin dispose d'une prévision semaine par semaine de son chiffre d'affaires, fondée sur l'extrapolation des résultats de l'année antérieure et sur les objectifs de progression définis par le budget annuel. Si les grandes tendances sont bien connues (notamment les pics d'activité des périodes de fêtes), le magasin reste cependant toujours exposé aux risques de variations difficilement prévisibles. Par exemple, à l'été 2001, le magasin a bénéficié de la fermeture temporaire d'un concurrent. Un effet de transfert de clientèle a permis d'augmenter le chiffre d'affaires, mais la difficulté en 2002 a été d'estimer l'effet induit par la réouverture de ce concurrent.

Pour optimiser l'adéquation des heures de travail aux chiffres d'affaires, le management dispose d'un ensemble de leviers d'action complémentaires. Outre la modulation du temps de travail introduite par l'accord RTT, que nous analyserons en détail plus loin, on peut identifier quatre leviers complémentaires que nous évoquons succinctement.

La répartition structurelle des effectifs entre les secteurs du magasin

C'est un levier qui permet d'optimiser la répartition des compétences disponibles par rapport aux besoins sur les postes sensibles. Pour certains postes de travail, en effet, les salariés qualifiés sont peu nombreux, et il existe donc une certaine fragilité vis-à-vis de l'absentéisme. Il est donc important que ces salariés soient utilisés en priorité sur leurs compétences. Par exemple, le secteur « espace marché » a été renforcé en 2001 sur les fruits et légumes, compte tenu des constats qui avaient été faits de difficultés à absorber la charge de travail.

La polyvalence

Ce terme désigne les mobilités entre postes de travail ou secteurs, en fonction de l'absentéisme ou des variations imprévues de charge de travail, dans un sens ou dans un autre (variabilité de la fréquentation, retards de livraisons, ..). La polyvalence permet notamment d'éviter des temps non productifs, lorsque par exemple une moindre fréquentation aux caisses permet de libérer du personnel pour d'autres tâches (réapprovisionnement, ..).

Les heures supplémentaires et complémentaires

Depuis l'introduction de la modulation du temps de travail, celles-ci ne sont plus un outil habituel de gestion de l'activité. Mais il demeure des situations dans lesquelles, soit une absence imprévue, soit une charge de travail plus forte, nécessite le recours à des dépassements d'horaires. Ceux-ci sont comptabilisés dès lors qu'ils dépassent le quart d'heure.

Les effectifs temporaires

Enfin la gestion des effectifs temporaires (CDD, contrats d'apprentissage ou de qualilification) complète ces leviers, en permettant de gérer les remplacements correspondant à certaines absences d'une durée suffisante (congés d'été, congés de maternité, ..). Des coopérations avec des magasins voisins (de la même enseigne) facilitent la recherche de personnes ayant déjà une certaine expérience.

1.5 Le contexte social

La population se caractérise par la coexistence de salariés assez anciens (fin 2001, 31 % des salariés avaient plus de 10 ans d'ancienneté) et d'embauchés récents (à la même date, 26 % des salariés avaient moins d'un an d'ancienneté). Du point de vue de l'âge, on note qu'un gros tiers des salariés a moins de 25 ans, un autre tiers se situe entre 25 et 35 ans, et le troisième tiers dans les tranches supérieures à 35 ans.

On peut noter aussi que le turn-over est une réalité importante du magasin : toujours en 2001, on enregistrait 53 entrées et 49 sorties en cours d'année.

Enfin, pour la représentation du personnel, on relève la présence de FO, représentée par un agent de maîtrise, et le fonctionnement d'un Comité d'Etablissement et d'un CHSCT.

2. L'accord ARTT

2.1 L'historique du projet et de la négociation

L'établissement applique depuis le 1er janvier 2000 les dispositions de l'accord national signé en juin 1999 au niveau du groupe par quatre syndicats sur six (CFE-CGC, CFTC, FO et syndicat autonome). Il s'agit d'un accord élaboré dans le cadre de la loi Aubry 1, mais sans recours aux aides publiques.

Au niveau du supermarché, il n'y a donc pas eu de négociation particulière, mais un processus de mise en œuvre des dispositions prévues par l'accord. Nous n'avons pas eu beaucoup d'informations sur cette phase car le directeur actuel n'était pas encore présent. Il semble toutefois que l'information aux salariés ait davantage mis l'accent sur la répartition de la RTT (et notamment l'existence d'une « sixième semaine » de repos RTT) que sur le mécanisme et les règles de la modulation de la durée hebdomadaire. A posteriori, cette phase d'information au moment de la mise en oeuvre est jugée insuffisante.

2.2 Les caractéristiques de l'accord

Modalités de RTT pour les temps plein

- le temps de travail effectif hebdomadaire (hors pause) est fixé à 34h 30mn
- le temps de présence correspondant est de 36h 18mn ; ce chiffre provient de la règle sur les pauses, soit 3mn de pause par heure de présence (4mn en caisses et îlots-vente),
- un objectif de 36h de temps de présence est affiché pour 2004

Modalités d'annualisation

Sur la base de 229 jours travaillés par an, la traduction annuelle de cette RTT est de 1662 heures et 32 minutes en temps de présence, et 1580 heures 6 minutes en temps de travail effectif.

Dans le cadre de la modulation, les limites hautes et basses des durées hebdomadaires de présence sont fixées respectivement à 39h et 28h (les semaines basses inférieures à 30h sont effectuées sur 4 jours).

Point important : la programmation du temps de travail doit permettre à chaque salarié de bénéficier d'une semaine complète de repos chaque année. En d'autres termes, la répartition de la RTT est mixte : une partie est concentrée sur une « sixième semaine de congés », le reste est réparti sur l'année par le mécanisme de modulation autour d'une référence moyenne de 36h 18mn de présence. Si l'on fait le calcul précis, on constate que :

- la RTT annuelle est de 123,7 heures (6,9 % de la durée annuelle antérieure),
- la semaine complète de RTT consomme 36,3 heures,
- le reste de la RTT (87,4 heures par an) représente, en moyenne sur 46 semaines, une réduction hebdomadaire d'environ 1,9 heures.

Modalités pour les temps partiels

Les salariés à temps partiel ont eu le choix entre trois options :

- bénéficier d'une RTT proportionnelle à celle des temps plein, avec un salaire inchangé
- maintenir leur durée initiale avec une adaptation de leur rémunération,
- augmenter leur durée de contrat ; l'accord prévoit en particulier d'élever le minimum des contrats de 22h à 26h (sauf souhait individuel).

En outre, l'accord prévoit de proposer le principe de l'annualisation à tous les contrats à temps partiel supérieurs à 26h, sur les mêmes modalités que les temps pleins.

Modalités pour l'encadrement

Le personnel d'encadrement bénéficie d'un forfait de 215 jours de travail par an (soit une RTT équivalente à 14 jours). Les agents de maîtrise travaillant en magasin bénéficient de 5 jours de repos supplémentaires.

Effets sur la rémunération

Le maintien des rémunérations est assuré par une indemnité de RTT. Celle-ci sera réintégrée dans le salaire dans un délai de 3 ans, via une augmentation progressive du taux horaire.

Effets sur l'emploi

Ces effets ont été évalués au niveau du groupe, sans répartition a priori entre les magasins ou unités de travail. L'accord prévoit la création de 4,4% d'emplois (pour une RTT de 6,9%.).
Au niveau du magasin, il n'est pas possible d'identifier si des embauches sont imputables à la RTT.

2.3 Les évolutions éventuelles depuis la mise en œuvre de l'ARTT

Un accord de substitution et un avenant ont été signés le 19 avril 2001 pour prendre en compte les dispositions de la seconde loi Aubry du 19 janvier 2000.

Le changement principal introduit par ce texte concerne les agents de maîtrise, car la loi de 2000 n'a pas validé pour cette catégorie la notion de forfait en jours qui existait dans l'accord initial. Un forfait horaire hebdomadaire de 41,44 heures de travail effectif a été défini pour les agents de maîtrise travaillant en magasin, de façon à leur garantir le maintien des 19 jours de repos RTT prévu dans l'accord initial. Ce forfait est de 40,47 heures pour les autres agents de maîtrise (14 jours de repos RTT).

3. Le déroulement de la recherche

3.1 La phase de préparation et de lancement

3.1.1 Les motivations et attentes des acteurs

Au départ, nous avons sollicité la DRH du groupe car nous avions eu l'occasion (en 1998-99) de travailler sur la préparation de l'accord en réalisant des diagnostics de terrain et en accompagnant un groupe paritaire central. La DRH s'est déclarée intéressée, notamment par la possibilité d'avoir un éclairage de terrain sur la mise en œuvre de la RTT et nous a ensuite proposé cet établissement comme terrain de recherche.

Pour le directeur du supermarché, l'intérêt de l'étude était d'abord d'avoir une meilleure perception de la façon dont les salariés vivaient la RTT, et de vérifier si des besoins d'informa-tion existaient, notamment sur l'usage de la modulation.

En effet, on a vu plus haut la coexistence d'une proportion significative de salariés anciens et des salariés récents, ainsi que l'existence d'un turn-over élevé. Au fur et à mesure que la date d'application de la RTT s'éloigne, le risque existe que seule la minorité de salariés présents au moment de l'accord ait une vision claire des règles de gestion du temps. Le directeur a donc été intéressé par un éclairage sur la façon dont les salariés ressentent aujourd'hui l'organisation du temps, et a suggéré, en complément de la méthode proposée, de réaliser un questionnaire auprès des salariés. Les membres du Comité d'Etablissement se sont également déclarés intéressés par l'idée.

3.1.2 Le choix des unités et périodes à analyser

Pour la première période d'analyse, le choix s'est porté sur le mois de juillet 2002, en considérant qu'il s'agissait d'une période d'activité moyenne, mais présentant des perturbations liées à la prise des congés payés. La durée d'analyse a été fixée à 3 semaines , du 1er au 20 juillet, car le système informatique d'élaboration des plannings fonctionne sur une échéance prévisionnelle de 3 semaines.

La seconde période d'analyse envisagée était la période des fêtes de fin d'année 2002, compte tenu de la charge de travail importante à ce moment. On verra ultérieurement que ce choix a été remis en cause.

3.1.3 L'information et l'implication des salariés

Outre la présentation de la méthode de travail au Comité d'Etablissement, simultanément à celle du questionnaire, nous avons rédigé une note explicative sur les objectifs et la méthode de l'étude, qui accompagnait le questionnaire.

3.2 La première phase de la recherche (avril - septembre 2002)

3.2.1 La méthode suivie

Trois sources d'information ont été exploitées :
- un questionnaire sur la perception générale de la RTT et ses effets, proposé à tous les salariés en avril 2002,
- une analyse détaillée des horaires de travail, prévisionnels et réels, sur 3 semaines de juillet 2002, dans les secteurs « service client » et « libre service »,
- des entretiens qualitatifs avec des salariés volontaires, en juillet 2002.

Le questionnaire

Il a permis d'aborder :
- la connaissance de l'accord RTT et des règles de gestion du temps de travail,
- l'appréciation des effets sur l'organisation et les conditions de travail (prévisibilité, polyvalence, relations de travail, ..),
- le degré de satisfaction des salariés et les motifs de satisfaction ou d'insatisfaction.

Le taux de réponses a été de 42 %, ce qui a été jugé assez faible. Il semble que certains salariés aient craint que l'anonymat ne soit pas totalement respecté. Par ailleurs, on constate que les jeunes salariés ont été moins enclins à répondre que les salariés plus âgés (55 % des répondants ont plus de 35 ans alors qu'ils ne sont que 30 % dans la population).

L'analyse des horaires prévisionnels et réels

Nous avons analysé les documents de gestion du temps disponibles :
- les horaires prévisionnels individuels (ils sont affichés 3 semaines à l'avance, mais peuvent évoluer jusqu'à la fin de la semaine S-1),
- les horaires réels compte tenu des modifications survenues en cours de semaine (changements de postes, dépassements d'horaire) pour pallier notamment les absences imprévues.

En complément, nous avons tenté de rassembler des informations explicatives des raisons de ces écarts, en mettant en place auprès des responsables de secteur une fiche hebdomadaire de recensement d'événements significatifs. Malheureusement, les difficultés dues aux absences imprévues de certains responsables et à la charge de travail n'ont pas permis d'obtenir des informations fiables, et ces fiches sont restées trop incomplètes pour nous éclairer sur l'origine des écarts identifiés à partir des documents de gestion.

Les entretiens

Une dizaine de salariés ont été rencontrés, souvent à l'occasion de pauses en salle de repos. Ces entretiens ont permis d'approfondir certains points sur le vécu des salariés.

3.2.2 Les principaux résultats obtenus

Nous regrouperons les enseignements de cette première phase autour de cinq grands thèmes :
- tout d'abord, nous avons pu dégager **des structures horaires différenciées**, liées au secteur et à la nature du contrat,
- ensuite, l'analyse des **écarts entre le prévisionnel et le réel** nous a montré qu'ils étaient fréquents, mais difficiles à interpréter,
- en troisième lieu, le questionnaire nous révèle des **opinions partagées chez les salariés** sur les effets de la RTT,
- nous mentionnerons également les difficultés de **compréhension de la modulation**,
- enfin, le constat de difficultés pour articuler gestion de la modulation et gestion des horaires hebdomadaires et quotidiens nous conduira à poser la question des **outils de gestion**.

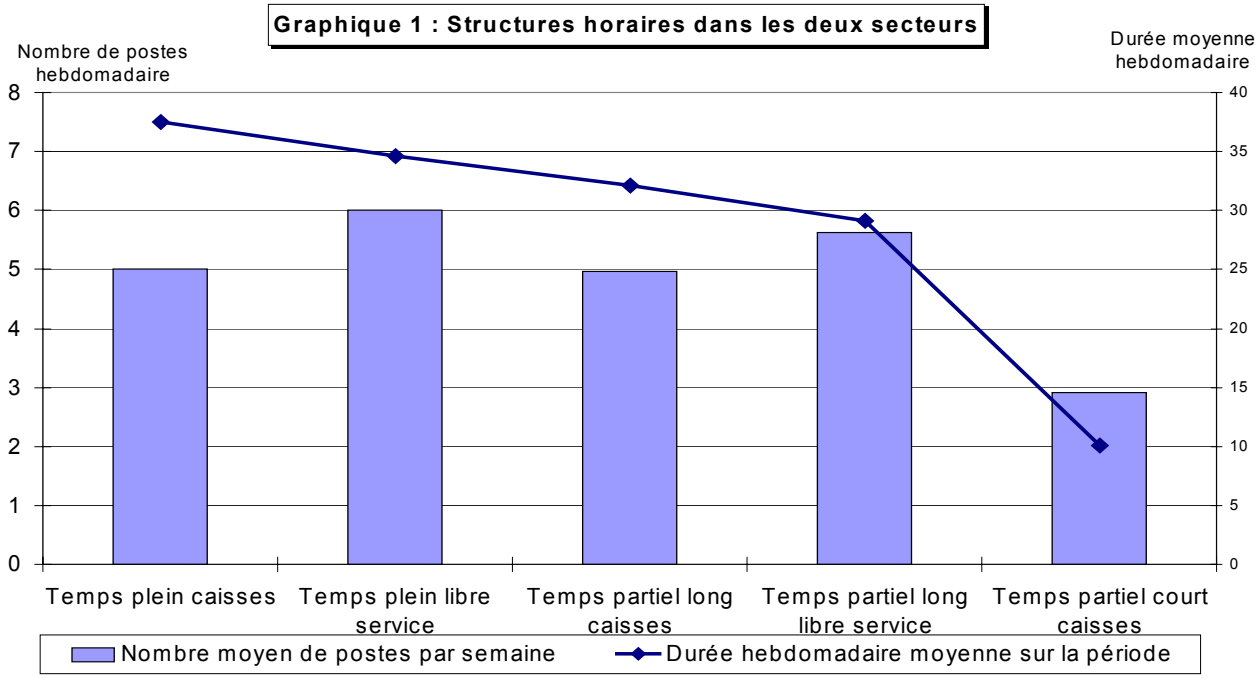
A. Des structures d'horaires différentes selon le secteur et la durée de contrat

L'analyse des horaires prévisionnels nous permet de repérer des structures de répartition du temps de travail assez différenciées en fonction de deux critères :
- le secteur, dans la mesure où les contraintes de l'activité sont différentes,
- la durée du contrat, selon qu'il s'agit de temps plein, de temps partiel « long » (de l'ordre de 30 heures) ou court (de 10 heures)

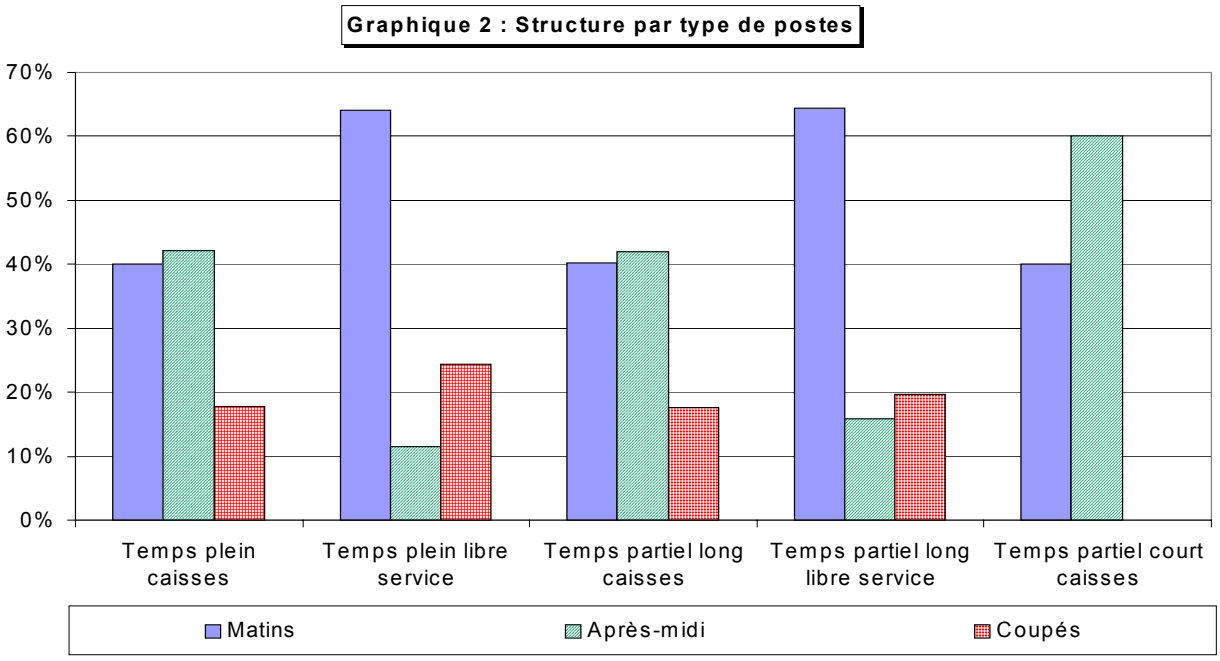
Ces données permettent de dégager des structures d'horaires significativement différentes, que nous résumerons au moyen des deux graphiques ci-dessous.

Le graphique n°1 montre qu'au libre service, à statut identique, le temps de travail des salariés est réparti sur un nombre de jours plus élevé qu'aux caisses (entre 5 et 6 postes par semaine), bien que la durée hebdomadaire moyenne y soit moins élevée. Ceci correspond à une durée moyenne des postes significativement plus basse.

Graphique 1 : Structures horaires dans les deux secteurs



Le graphique n°2 visualise la fréquence relative de chaque poste en pourcentage du total de postes travaillés, et permet de voir que :
- les horaires coupés sont peu utilisés en général (au maximum 20% pour les temps plein au libre service),
- les postes de matin et d'après-midi s'équilibrent à peu près au secteur caisses (avec toutefois une prépondérance des après-midi pour les temps partiels courts), tandis que le libre service utilise de façon dominante les postes de matin.



B. Des horaires prévisionnels au réel : des écarts fréquents, difficiles à interpréter

Nous avons analysé les données en distinguant deux types d'écarts.

Des écarts « de type 1 »
Ce sont ceux qui se produisent entre le prévisionnel initial (avec une anticipation de trois semaines) et le prévisionnel final (celui qui est affiché le vendredi précédant la semaine considérée) : ils mesurent la façon dont l'organisation s'adapte en amont (prise en compte des absences, affinement de la répartition des volumes horaires selon les prévisions d'activité).

Des écarts « de type 2 »
Ce sont ceux qui se produisent entre le prévisionnel final et les horaires réels, en fonction des aléas survenus pendant la semaine : ils rendent compte de la régulation en temps réel.

Nous avons analysé ces écarts à partir d'une typologie en quatre classes :
- modifications de semaines complètes (par exemple un salarié prévu au travail et finalement en congé, ou l'inverse), qui devraient a priori être exceptionnelles,
- augmentations de durée hebdomadaire (soit par augmentation du nombre de plages travaillées, soit par allongement des durées quotidiennes),
- diminutions de durée hebdomadaire (soit par diminution du nombre de plages travaillées, soit par raccourcissement des durées quotidiennes),
- changements de répartition du travail sans changement de durée hebdomadaire (interversion de plages, allongement quotidien compensé un autre jour par une diminution).

Le tableau ci-dessous résume les données sur la fréquence des écarts. Cette fréquence peut être élevée, pour les deux types d'écart, mais cela n'est pas systématique (ainsi, pour la semaine 2 les écarts de type 1 ont été faibles dans les 2 secteurs). Une régularité de la fréquence des écarts de type 2 apparaît néanmoins, mais elle est élevée pour le secteur caisses (les deux tiers des salariés connaissent un changement en cours de semaine), et nulle pour le libre service. Peut-être peut-on voir dans ce dernier constat l'effet des contraintes d'activité différentes des deux secteurs (les caisses étant plus sensibles aux variations de fréquentation).

Fréquence des écarts observés (juillet 2002)

	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3
CAISSES			
Nombre de salariés présents	17	15	16
Nombre d'écarts de type 1	7	2	12
Nombre d'écarts de type 2	11	10	10
LIBRE SERVICE			
Nombre de salariés présents	17	18	18
Nombre d'écarts de type 1	15	0	4
Nombre d'écarts de type 2	0	0	0

En ce qui concerne la nature des écarts, on observe la présence simultanée des quatre types définis plus haut, utilisés avec des ampleurs assez variables, parfois importantes.

A l'issue de cette analyse minutieuse, force nous est de constater que, si l'importance des effets de variabilité dans la gestion du temps de travail est évidente, il est difficile de proposer une interprétation satisfaisante de ces données.

C. Le vécu des salariés

Le jugement global de satisfaction tel qu'il ressort du questionnaire se répartit comme suit.

Degré global de satisfaction des salariés sur la RTT (Mai 2002)

Totalement satisfait	Satisfait dans l'ensemble	Pas vraiment satisfait	Pas du tout satisfait	Non réponses
3,2 %	38,7 %	41,9 %	9,7 %	6,5 %

On voit que les jugements d'insatisfaction totale ou partielle dominent légèrement, même si la part des salariés très insatisfaits reste limitée. On peut chercher à interpréter ce résultat en regardant les opinions exprimées sur différents thèmes.

Si l'on s'intéresse d'abord aux questions sur la gestion du temps et la qualité de vie, on constate un partage des opinions assez voisin de celui concernant le degré de satisfaction global. Les opinions négatives l'emportent sur les positives, mais restent cependant minoritaires compte tenu des réponses « sans changement ». La régularité plus forte des horaires apparaît comme l'amélioration la plus sensible, tandis que les jugements les plus critiques portent sur les relations et l'ambiance de travail, et sur la qualité de vie globale (intégrant les effets sur les conditions de travail et sur la vie personnelle).

Ces résultats sont confortés par les entretiens qualitatifs, qui expriment une relative satisfaction sur la programmation des congés et de la semaine de RTT, malgré une difficulté à se projeter sur un an. Par ailleurs, la structure des horaires, différente selon les secteurs comme on l'a vu plus haut, semble également jouer un rôle puisque la satisfaction est plus forte au secteur caisses, malgré la variabilité plus forte des horaires (6 salariés sur 8 sont satisfaits contre seulement 4 sur 12 au libre service et 2 sur 9 à l'espace marché). Ceci est peut-être dû à la répartition des horaires sur 5 jours (contre 6 au libre service).

Par ailleurs, l'accroissement de la charge de travail fait l'objet d'un constat unanime, et est assimilé étroitement au développement de la polyvalence. Le jugement est moins net sur l'autonomie au travail, notion qui semble interprétée de façon plus variable.

D. Les difficultés de compréhension de la modulation

S'il est compris par les salariés dans son principe, le système de modulation n'est pas toujours bien compris dans sa finalité et ses modes d'utilisation. Plusieurs facteurs explicatifs peuvent être proposés.

Tout d'abord, la présentation de l'accord RTT au moment de sa mise en œuvre, par l'ancien directeur, avait davantage mis l'accent sur la semaine complète de RTT que sur la modulation, et certains salariés n'ont découvert que progressivement la contrepartie de cette RTT en termes de variabilité des durées hebdomadaires.

Ensuite, les motifs d'utilisation concrète de la modulation n'apparaissent pas toujours clairs. Les salariés se demandent pourquoi certaines semaines sont programmées hautes ou basses, alors que leur perception de la charge de travail ne correspond pas à ces modifications.

Enfin, en ce qui concerne le suivi des heures, il n'est pas facile pour certains de comprendre comment elles sont comptabilisées, entre les heures de modulation haute et les heures complémentaires. Le suivi n'est pas facile non plus lorsque les salariés changent de secteur.

En résumé, il existe un problème de « lisibilité » de la modulation, qui fait qu'aujourd'hui une partie des salariés a renoncé à comprendre le système, et ne lit même plus les tableaux de modulation affichés, en se référant uniquement aux feuilles hebdomadaires pour connaître ses horaires. Il y a donc un besoin d'expliquer plus clairement la logique et le mécanisme de la modulation, notamment dans son utilisation individualisée.

E. Des outils de programmation et gestion du temps à articuler

Le management disposait au moment de cette première phase d'étude de deux outils informatiques pour programmer et gérer le temps (On verra plus loin que ces outils ont été repensés en 2003) :
- un outil de gestion de la modulation, qui permettait de programmer (normalement une fois par an) puis de suivre, semaine par semaine, au niveau individuel, les durées hebdomadaires et les écarts par rapport à la référence annuelle de durée du travail ,
- un outil de détermination des horaires individuels quotidiens qui produisait chaque fin de semaine les horaires prévus pour les 3 semaines suivantes.

Cependant, ces outils étaient indépendants l'un et de l'autre. Le premier avait été élaboré spécifiquement après l'accord RTT pour aider les supermarchés à gérer la nouveauté que constituait la modulation. Le second préexistait à la RTT. Ces origines différentes ne facilitaient pas une approche intégrée des deux « horizons temporels » en présence pour la gestion du temps.

En résumé, le problème auquel était confronté le management consistait à articuler :
- une planification annuelle des durées hebdomadaires individuelles, en tenant compte des variations d'activité, de la répartition des congés et semaine de RTT, et des règles de l'accord,
- une programmation des horaires de travail au jour le jour pour s'adapter aux besoins différenciés des secteurs et aux variations de fréquentation, en tenant compte de la diversité des situations individuelles (temps plein / temps partiel, contraintes individuelles).

L'analyse nous a révélé des difficultés pratiques dans l'usage de ces outils de gestion :
- impacts à court terme de l'absentéisme et des aléas quotidiens qui conduisent à modifier, parfois de façon importante comme on l'a vu, les horaires hebdomadaires,
- manque de visibilité, pour les salariés, du lien entre la fixation des semaines hautes et basses, et les niveaux réels de charge de travail,
- difficultés, pour certains salariés, à planifier de façon fiable les congés et la semaine de RTT une année à l'avance (manque de précision dans certains cas sur les dates de congés scolaires selon les pratiques des établissements, réticences à s'engager de façon ferme).

3.2.3 Les réactions des acteurs

La présentation des résultats a été faite successivement à la Direction, puis au Comité d'Etablissement. Une réunion a ensuite été organisée avec la Direction des Relations Sociales du groupe, et la Direction des Ressources Humaines de la branche Supermarchés, pour mettre en perspective les résultats obtenus avec les tendances générales observées dans les supermarchés, et évoquer les suites de cette première phase.

Pour l'essentiel, les analyses ont été validées par les différents acteurs. Les réactions et débats ont porté plus particulièrement sur les particularités de la période analysée, qui peut relativiser les conclusions, et sur la perception des problèmes de conditions de travail par les salariés.

A posteriori, il est constaté que la période analysée a cumulé deux sources de difficultés :
- un absentéisme imprévu, notamment au sein de la maîtrise, qui a renforcé les difficultés d'encadrement habituelles aux périodes de congés,
- un chiffre d'affaires à la baisse, du fait d'une sous-estimation des effets de la réouverture d'un magasin concurrent fermé l'année précédente.

Par ailleurs, cette situation a révélé le besoin de revoir la répartition des compétences dans le magasin, pour renforcer le secteur fruits et légumes.

Le Comité d'Etablissement a pour sa part confirmé le sentiment d'incompréhension des salariés sur la modulation, et le fait que ceux-ci avaient des réticences à se projeter sur l'année complète pour la programmation de la RTT. Il a insisté sur la nécessité de distinguer les secteurs, qui ont des caractéristiques différentes : les caisses apparaissent notamment davantage soumises à des contraintes de relation avec les clients et de pénibilité (cependant, nous avons vu dans le questionnaire que c'est là que la satisfaction exprimée est la plus élevée).

Enfin, au niveau de la DRH de la branche Supermarchés, la direction a insisté sur le changement culturel lié à l'approche de la modulation. L'annualisation est une contrepartie économique au coût engendré par la RTT, et il faut l'appréhender dans cet esprit, comme un moyen de mieux gérer les variations d'activité (saisonnalités structurelles, mais aussi pointes d'activité commerciales ou inventaires). Il est vrai que la rapidité de mise en œuvre après l'accord RTT n'a pas facilité cette façon d'aborder la modulation, et que l'information vers les salariés a probablement été insuffisante.

C'est pourquoi la décision a été prise d'élaborer avec un prestataire extérieur un outil de gestion entièrement nouveau, commun à tous les supermarchés, qui permettra d'intégrer les deux dimensions de la gestion du temps évoquées plus haut. Cet outil sera mis en place dans les supermarchés au printemps 2003 pour pouvoir être opérationnel sur la période d'annualisation qui commence en juin.

3.2.4 Les orientations retenues pour la seconde phase

Pour définir les orientations de la seconde phase de l'étude, il nous fallait donc tenir compte de deux éléments :
- d'une part, les difficultés rencontrées en juillet 2002 pour le recueil direct d'informations auprès de l'encadrement, du fait de la charge de travail et des aléas liés à l'absentéisme, laissaient mal augurer de la possibilité de réitérer ce type de démarche pendant la période des fêtes de fin d'année, comme nous l'avions imaginé initialement,
- d'autre part, la perspective du changement d'outil de gestion du temps constituait un changement majeur par rapport à la problématique de la recherche, et entrait en résonance immédiate avec nos conclusions relatives aux difficultés d'articulation des deux outils de gestion du temps (cf plus haut le §3.2.2 E)

En accord avec l'entreprise, nous avons donc choisi de réorienter l'étude en abandonnant l'idée initiale d'analyser la période des fêtes de fin d'année, et en retenant l'idée d'analyser la période de démarrage du nouvel outil de gestion et ses premiers impacts.

3.3 La seconde phase de la recherche (janvier – septembre 2003)

3.3.1 L'évolution de la méthode suivie

Il nous fallait tout d'abord prendre connaissance du nouvel outil dans son architecture et ses fonctionnalités. Pour cela, nous nous sommes rendus en janvier 2003 dans un supermarché site expérimental, de façon à observer une première application.

En avril-juin 2003, nous avons rencontré à nouveau la direction du supermarché pour analyser le processus d'implantation de l'outil et les problèmes rencontrés, et tenter d'établir une premier bilan de son utilisation. La limite évidente de cet exercice est que nous ne disposions que de très peu de recul pour bien séparer les effets essentiels et les difficultés transitoires inhérentes à l'apprentissage d'un nouvel outil. De plus, il s'est trouvé que les caractéristiques du supermarché (notamment son turn-over) ont compliqué la phase de démarrage, qui n'a pas pu être effective dans les délais prévus (début septembre 2003, il n'avait pas pu encore stabiliser la production des horaires avec le nouvel outil). Aussi, pour élargir notre compréhension, nous avons rencontré deux autres

supermarchés plus petits (une quarantaine de salariés) et un peu plus avancés dans la mise en œuvre, afin d'intégrer des témoignages complémentaires : l'un en juin et l'autre en septembre 2003.

3.3.2 Les principaux résultats obtenus

Nous distinguerons deux aspects dans cette analyse :
- tout d'abord, nous caractériserons les modifications les plus significatives apportées par ce nouvel outil au regard de la situation antérieure,
- ensuite, nous établirons un bilan des premiers effets observés.

A. Les apports du nouvel outil

L'intégration des deux horizons temporels
Nous avons mentionné la difficulté rencontrée pour articuler les deux horizons de gestion du temps, annuel et de court terme. L'outil intègre ces deux horizons en permettant d'établir de manière cohérente entre elles :
- une programmation annualisée des durées hebdomadaires de travail, à partir des prévisions de chiffres d'affaires et des prévisions d'absences (congés, RTT),
- une planification des horaires quotidiens, à partir de plans de charge par secteur.

L'articulation de la gestion du temps et de la gestion de l'organisation
Une autre innovation, qui nous paraît particulièrement importante en termes de logique de management, consiste à intégrer dans l'outil une approche d'optimisation de l'utilisation du temps et une approche plus organisationnelle portant sur les compétences et la répartition du travail. Ainsi, le processus prend en compte simultanément :
- la caractérisation des compétences, à la fois sous l'angle de la compétence dominante (le métier) et sous l'angle des possibilités de polyvalence entre secteurs,
- l'organisation temporelle du travail : définition des activités, positionnement des plages de travail, nombre de personnes à prévoir par tranche horaire,
- les contraintes à intégrer dans les plannings de travail, pour respecter les règles de l'accord (temps de repos minimum, nombre de jours de travail en fonction de la durée hebdomadaire, …), et pour tenir compte des profils individuels des salariés (durée des contrats, types de plages horaires à privilégier ou à éviter, ..)

La souplesse d'utilisation
Il s'agit d'un outil en réseau, implanté sur l'Intranet de l'enseigne. Ceci offre l'avantage d'une actualisation automatique des données de chiffres d'affaires et de durées du travail, au fur et à mesure que l'on passe des prévisions à la réalité. Cette souplesse d'actualisation permet de revoir périodiquement les prévisions de modulation et les plannings pour tenir compte de la réalité écoulée depuis le début de l'année et de l'affinement progressif des prévisions d'activité (néanmoins, le traitement des données est réalisé par un serveur central, et reste pour l'instant une opération assez longue).

L'outil offre également des potentialités de gestion innovante. Par exemple, le fait de conserver les caractéristiques de compétences des personnes qui ont travaillé dans un supermarché donné peut faciliter la gestion du personnel : un supermarché qui a un besoin précis de personnel pourra connaître les salariés qui ont travaillé sur ce type de poste dans d'autres supermarchés voisins. En outre, à terme, l'outil sera connecté à la gestion de la paye.

B. Les premiers effets repérés

Nous nous appuyons ici sur les éléments issus des visites réalisées auprès d'autres établissements, sachant que le recul est encore faible (quelques semaines).

Une approche renouvelée de l'organisation du travail en dehors des caisses
En particulier pour les secteurs libre service et espace marché, l'implantation de l'outil a nécessité une analyse nouvelle de l'organisation du travail : examen des plages de travail utiles, définition des besoins par tranche horaire, étude de la productivité, … C'est une nouveauté par rapport aux pratiques antérieures, où l'organisation était surtout optimisée aux caisses.

Une réflexion sur les compétences disponibles et leurs modes d'utilisation

Les premières tentatives d'utilisation ont rapidement montré qu'il fallait résister à la tentation d'inscrire pour chaque salarié la totalité de ses compétences potentielles, ce qui optimise l'utilisation de la polyvalence, mais présente des inconvénients majeurs pour l'utilisation des compétences les plus rares. Ceci a induit d'une part une meilleure connaissance des compétences des salariés et d'autre part une réflexion sur les compétences stratégiques ou sensibles.

Un strict respect des règles de l'accord
Ceci apparaît comme une sécurité pour le management, qui est sûr de ne pas être en dehors des règles. Cela n'empêche pas éventuellement de répondre à des souhaits individuels spécifiques, mais il est clair alors qu'il s'agit d'une dérogation.

Un impact sur les logiques de gestion de l'emploi
Il semble que la systématisation de l'usage de la modulation à travers l'outil puisse faire évoluer les modes d'utilisation de l'emploi temporaire. Par exemple, pour les remplacements des congés d'été, l'outil va utiliser davantage des semaines hautes pour les salariés permanents présents, et donc diminuer le recours aux CDD, alors que ce n'était pas forcément la démarche des managers auparavant.
De même, la formalisation des compétences dans l'outil va probablement conduire à formaliser plus précisément les compétences recherchées au moment des recrutements, temporaires ou permanents.

Un investissement en temps important au démarrage pour le management
Le temps consacré à l'initialisation de l'outil est important : constitution des bases de données, réflexion sur l'organisation et les plans de charge, description des compétences, puis réglage de l'outil en fonction des particularités du magasin et des résultats des premières simulations.
Mais les managers rencontrés estiment que le retour sur investissement sera présent :
en termes de charge de travail, car le temps consacré à la gestion hebdomadaire du système ne paraît pas supérieur à la situation antérieure,
- en termes de fiabilité et sécurité des résultats (notamment pour les règles de la RTT),
- en termes de cohérence de management, car l'outil « chaîne » bien différentes dimensions.

3.4 Les suites envisagées par l'entreprise

En 2004, il est prévu d'intégrer la gestion de la paye dans l'outil.

4. L'analyse des résultats au regard des objectifs de la recherche

Dans cette partie, nous essayons de prendre du recul par rapport à l'ensemble des analyses résumées dans les parties précédentes, et de proposer une lecture générale au regard des objectifs de la recherche. Trois aspects retiendront notre attention :
- d'abord, nous regarderons quel rôle a joué l'accord RTT et la façon dont il a été utilisé au cours du temps,
- ensuite, nous reprendrons la notion de régulation, qui était au cœur de notre problématique de départ, et nous essayerons d'en caractériser le contenu sur les trois dimensions de la production, de la répartition du temps, et de l'activité de travail,
- enfin, nous aborderons l'évolution des rôles des acteurs.

4.1 La dynamique de l'usage de l'accord

Un accord RTT se caractérise par un ensemble diversifié de dispositions et de règles, qui représentent le compromis atteint par la négociation. Mais, en observant la façon concrète dont est utilisé un accord au cours du temps, on peut distinguer trois types de règles :
- certaines constituent le « noyau dur » de l'accord, car elles structurent effectivement l'organisation du temps de travail, et sont considérées comme essentielles par les acteurs,
- d'autres font partie d'une « zone intermédiaire » parce qu'elles font l'objet d'adaptations en fonction du contexte, et que les acteurs se mettent d'accord implicitement pour en faire un usage souple,
- d'autres enfin se situent aux « franges » de l'accord, parce qu'elles apparaissent à l'usage sans grande portée et sont ignorées, ou tombent progressivement en désuétude.

Un accord RTT « vit », en fonction des situations réelles dans lesquelles il est appliqué, et de l'apprentissage qui en est fait au fil du temps par les différents acteurs.

Qu'en est-il dans notre supermarché ? Comment se situe-t-il par rapport à ces trois niveaux de règles ? Trois éléments nous paraissent ressortir :
- il s'agit d'un accord de groupe décliné localement,
- ce sont la modulation et l'annualisation de la RTT qui structurent l'usage de l'accord,
- la gestion des règles est fortement médiatisée par les outils de gestion du temps.

4.1.1 Un accord de groupe décliné localement

Il faut tout d'abord rappeler qu'il s'agit ici d'un accord de groupe, élaboré au niveau central pour l'ensemble des situations (hypermarchés, supermarchés, services administratifs). Seuls les établissements logistiques avaient fait l'objet d'un accord séparé permettant de prendre en compte leurs particularités.

Pour les acteurs locaux, l'accord apparaît donc d'abord comme un cadrage général à respecter, mais n'est pas vécu comme un compromis élaboré en fonction des caractéristiques particulières du supermarché. Ce qui n'enlève rien au fait que les organisations du travail et les pratiques de gestion du temps soient dépendantes du contexte local (histoire, nature des arrangements déjà en vigueur, etc.).

Dans ce contexte, l'adaptation de l'organisation du temps de travail aux besoins locaux n'est donc pas posée en termes d'évolution des règles, puisque celles-ci ne relèvent pas des marges de manœuvre locales, mais dépendent davantage de l'organisation du travail elle-même.

4.1.2 De l'importance des principes de modulation et d'annualisation de la RTT

Finalement, lorsque l'on cherche à définir ce qui constitue vraiment le « noyau dur » de l'accord, deux éléments complémentaires retiennent l'attention :
- le principe de la modulation,
- le groupage d'une partie de la RTT sous forme d'une semaine complète (6ème semaine).

Pour les salariés, cette semaine supplémentaire de repos constitue la manifestation la plus sensible de la RTT du point de vue des conditions de vie, car le reste de la RTT est réparti sur l'année dans le cadre de la modulation, et est moins directement perceptible.

Pour l'entreprise, la modulation est intégrée comme la contrepartie économique fondamentale de la RTT, et doit être utilisée de façon à obtenir des gains de productivité grâce à la meilleure adéquation du temps de travail aux niveaux d'activité.

C'est par le tableau de modulation, dont nous avons présenté la logique plus haut, que se concrétise la mise en œuvre de ces principes, qui sont effectivement appliqués à tous les salariés (sauf les temps partiels de 10 heures pour lesquels la modulation n'aurait guère de sens).

Au-delà du principe, l'ajustement des règles détaillées de la modulation est liée à des difficultés de deux natures :
- du côté de la direction, les variations imprévues du chiffre d'affaires peuvent rendre souhaitables une adaptation des volumes d'heures utilisés, et la négociation avec un salarié d'un décalage de dates peut être un des moyens utilisés,
- du côté des salariés, la difficulté de planifier sur un an est souvent soulignée (notamment du fait de la méconnaissance des dates précises de congés scolaires, ou des dates de congés du conjoint), et il peut y avoir intérêt à conserver une certaine souplesse pour décaler éventuellement la semaine en question.

De ce point de vue, la programmation de la modulation fait partie de la « zone intermédiaire » dans la mesure où direction et salariés peuvent avoir un intérêt respectif à conserver des marges d'adaptation après la programmation initiale. Cependant, le nouvel outil introduit en 2003 semble plus exigeant sur la nécessité de programmer effectivement l'ensemble des absences, et va peut-être réduire ces marges de manœuvre.

4.1.3 La médiatisation par les outils de gestion du temps

L'application des règles de l'accord apparaît fortement médiatisée par les outils informatisés de gestion du temps mis à la disposition des managers par le Siège (on a vu qu'en 2002, deux outils différents coexistaient, et qu'en 2003 un outil intégré est en cours d'implantation). En effet, l'optimisation de l'usage du temps de travail par

rapport au niveau d'activité et la diversité des situations individuelles (durée des contrats, secteurs, degré de polyvalence..) imposent une gestion individualisée du temps et des outils de gestion informatisés.

Certes, il subsiste des marges de manœuvre entre salariés et managers pour adapter les plannings informatisés et prendre en compte, soit des aléas d'activité, soit des souhaits ponctuels des salariés. Mais, concrètement, les règles de l'accord sont en quelque sorte « incorporées » dans le fonctionnement interne de l'outil de gestion, et ne sont guère présentes comme enjeux de régulation.

De ce point de vue, le nouvel outil de gestion devrait systématiser la prise en compte des règles de l'accord dans l'élaboration des plannings. En effet, l'ancien outil (élaboré avant la RTT) avait du mal à intégrer toutes les règles (par exemple la répartition du travail sur 4 jours pour les semaines basses de modulation). On peut alors se poser la question de l'évolution des marges de manœuvre qui restent à la disposition du management et des salariés pour gérer les aléas (nous reviendrons sur ce point plus loin).

4.2 L'évolution du contenu des régulations

Notre grille de lecture retient trois formes de régulation :
- la régulation de la production,
- la régulation de la répartition du temps de travail,
- la régulation de l'activité de travail

4.2.1 La régulation de la production

L'impact de la RTT sur cette forme de régulation découle du constat évoqué ci-dessus sur la modulation. Il s'agit d'une véritable nouveauté pour les supermarchés, qui auparavant géraient les variations d'activité annuelles en utilisant notamment les heures complémentaires et supplémentaires. L'accord RTT introduit ainsi un nouvel outil de gestion.

Une utilisation individualisée de la modulation

Il faut bien noter que cette modulation est organisée individuellement, c'est-à-dire que chaque salarié se voit affecter une répartition prévisionnelle de durées hebdomadaires en fonction :
- du secteur où il travaille et de ses compétences,
- des caractéristiques de son contrat,
- de ses souhaits relatifs aux congés et à la semaine de RTT.

Ceci autorise a priori une adaptation très fine de l'usage des ressources humaines, qui va dans le sens de la recherche de productivité. Il est encore trop tôt pour mesurer l'effet objectif sur les ratios de productivité, compte tenu de l'implantation très récente du nouvel outil. Nous proposerons ici quelques réflexions sur les caractéristiques marquantes de la démarche d'utilisation de la modulation.

La nécessité d'un nouvel outil de gestion

On peut dire tout d'abord que la nécessité ressentie par la Direction de l'entreprise de faire concevoir un outil totalement nouveau est en soi un enseignement intéressant. L'usage optimal de la modulation, dans un contexte d'activité très complexe du point de vue de la combinatoire des horaires, ne peut guère s'accommoder d'outils conçus dans un contexte ancien où la notion d'annualisation était absente (hormis la question de la programmation des congés, qui était anticipée mais en général avec une perspective de quelques mois).

L'introduction d'un nouvel horizon temporel

C'est bien à un changement « d'horizon temporel » qu'ont été confrontés les acteurs sur le terrain. En effet, jusqu'à la RTT, on peut considérer que l'horizon temporel de la gestion du temps était prioritairement « de court terme » dans la mesure où la prévision des horaires hebdomadaires se faisait à trois semaines maximum. De plus, comme on l'a vu au §3.2.2B, la fréquence élevée des écarts entre le prévisionnel et le réel engendre la nécessité d'une régulation quasiment quotidienne du temps de travail.

Cette dimension de court terme n'a bien sûr pas disparu avec la RTT. Mais ce qui est demandé aujourd'hui aux managers, c'est d'articuler à cette gestion « classique » une vision annualisée de l'activité et de la répartition des

ressources en temps. Et notre analyse de la première période a montré que cette articulation posait des questions nouvelles, car elle suppose d'intégrer plusieurs logiques :

- une logique de prise en compte anticipée des variations structurelles d'activité (saisonnalité, actions commerciales, ..)
- une logique de répartition équilibrée des périodes basses et hautes de façon à aboutir à un solde équilibré,
- une logique de programmation annuelle des périodes d'absence des salariés.

On notera de plus que la différence d'horizon est très nette, passant de la semaine à l'année, sans point de référence intermédiaire facilitant la démarche d'intégration.

L'extension de la logique d'optimisation du temps

Le passage au nouvel outil de gestion du temps augmente en même temps le niveau des ambitions en matière d'optimisation de l'usage des temps, sur l'ensemble de l'année. La notion de « couverture de charge » correspond à la recherche d'un écart le plus réduit possible entre les prévisions d'activité et les volumes d'heures utilisés. Et ceci se réalise en conservant comme période de référence de base la semaine.

En d'autres termes, l'horizon temporel imposé aux gestionnaires s'est considérablement élargi, mais en conservant une finesse de description de l'activité et de l'organisation du temps identique à ce qui se pratiquait déjà sans la RTT, à l'horizon de 3 semaines.

En outre, comme nous l'avons noté, l'intégration dans l'outil de données précises sur les compétences et la polyvalence, ainsi que sur l'organisation du travail et la productivité, enrichit encore les potentialités optimisatrices de l'outil. Par exemple, la couverture du plan de charge tient compte des possibilités de polyvalence des salariés, ce qui peut permettre de compenser une surcharge dans un secteur s'il existe une sous-charge dans un autre, et de programmer cette polyvalence dans les prévisions d'horaires.

Mais il reste que prévoir un an à l'avance avec un degré de précision hebdomadaire est un exercice plus difficile que prévoir 3 semaines à l'avance. Nos analyses ont illustré les nombreux facteurs d'aléas inévitables qui doivent être intégrés. Dès lors, il demeure des questions qui ne seront éclairées que par la pratique et par la façon dont les managers s'approprieront les potentialités de l'outil en fonction de leur contexte.

Entre rigueur et souplesse : un compromis à construire

Parmi ces questions, on peut se demander avec quelle fréquence il sera utile d'actualiser les prévisions annuelles, compte tenu de la réalité écoulée et de l'affinement progressif de la vision de l'avenir. Il s'agit en quelque sorte d'élaborer un compromis entre le maintien d'un cadrage d'ensemble de l'année, qui offre l'avantage d'une visibilité beaucoup plus large de l'activité, et la nécessité de conserver une souplesse de gestion dans le court terme. Conserver à tout prix la prévision annuelle serait rigide et porteur de dysfonctionnements, mais revenir à une gestion centrée sur le court terme ferait perdre probablement l'intérêt majeur de l'outil.

Un effet probable sur l'utilisation des autres leviers de régulation

Sans pouvoir aujourd'hui nous appuyer sur des constats, nous faisons néanmoins l'hypothèse que ce nouvel outil de gestion pourra avoir des effets induits sur la façon d'utiliser les autres leviers de régulation que nous avons rapidement évoqués au §1.4 :

- limitation accrue des heures complémentaires et supplémentaires dans la mesure où l'on peut davantage anticiper les effets d'un événement, et si besoin actualiser des prévisions,
- attention plus forte à la façon de définir à l'embauche les compétences et leur utilisation dans l'organisation du travail, y compris pour les effectifs temporaires,
- utilisation renforcée de la polyvalence, qui est intégrée dans le fonctionnement de l'outil (nous reviendrons sur ce point au §4.2.3),

Une augmentation probable de la productivité

On peut estimer que l'optimisation plus rigoureuse de l'utilisation du temps, qui est au cœur de la structure de l'outil, aura un effet positif global sur la productivité (c'est-à-dire, rappelons-le, le ratio entre le chiffre d'affaires et le volume d'heures utilisé).

Ce qui reste encore difficile à apprécier réside dans la façon dont les managers intégreront des approches détaillées de la productivité. L'outil permet en effet une approche fine, en autorisant par exemple de retenir des ratios différents selon la période de l'année ou selon les particularités de l'activité (répartition des produits, types de livraison, …).

4.2.2 La régulation de la répartition du temps de travail

Pour les salariés, le constat est le pendant de celui effectué pour la régulation de la production : c'est bien l'annualisation du temps qui constitue le facteur dominant dans l'évolution de la régulation du temps de travail, sous les deux aspects complémentaires de la sixième semaine de RTT (pour les temps pleins) et de la modulation. On peut en retenir deux idées majeures.

La répartition du temps de travail s'établit dans un cadre plus exigeant

Ce constat était déjà présent dans la première période d'analyse et il a été renforcé par l'introduction en 2003 du nouvel outil. Le management sollicite davantage, de la part des salariés, une anticipation annuelle de la répartition de leurs congés et semaine de RTT.

Nous avons signalé les difficultés rencontrées pour se projeter à un an, et l'intérêt commun que pouvaient avoir direction et salariés pour conserver une certaine latitude de modification des prévisions. Le nouvel outil semble cependant induire une exigence plus forte sur ce point (et lorsque les salariés n'ont pas formulé de souhaits, le logiciel affecte une hypothèse de positionnement afin de pouvoir effectuer ses simulations de modulation).

Le vécu de cette situation se révèle ambigu : nous avons relevé au cours de nos entretiens que les salariés se disaient plutôt satisfaits de la façon dont étaient programmés les congés et appréciaient une certaine anticipation. Mais la rigueur nouvelle imposée risque néanmoins d'être vécue comme une rigidité. Ce vécu dépendra aussi de l'impact de la nouvelle gestion du temps en matière d'horaires quotidiens et hebdomadaires, qui est la seconde tendance importante des évolutions observées

La structure des horaires quotidiens et hebdomadaires en voie d'évolution

Sur cet aspect, on peut noter une évolution significative entre les deux périodes d'analyse, mais il est prématuré de porter des conclusions compte tenu du faible recul sur les effets du nouvel outil.

La première phase d'application de la RTT n'avait apporté pratiquement que peu de changement sur le plan de la structure des horaires quotidiens et hebdomadaires. Certes, la RTT entraînait une diminution moyenne des volumes d'heures travaillées d'environ 2 heures par semaine pour les temps plein (pour les temps partiels il s'agit en général d'un maintien des horaires antérieurs, ou d'une augmentation du contrat), et l'accord introduisait des règles de répartition du travail sur quatre jours pour les semaines basses. Mais dans la pratique, la détermination des horaires restait établie au moyen du logiciel préexistant, utilisé avec des durées hebdomadaires variables, et avec le même type de relations entre salariés et managers de secteur. Aussi les horaires pratiqués n'étaient-ils pas fondamentalement différents de ceux pratiqués avant la RTT, et les salariés exprimaient le sentiment que la RTT était finalement peu sensible, hormis l'avantage significatif de la sixième semaine.

Mais le nouvel outil introduit une autre logique d'élaboration des plannings, et peut probablement induire de nouvelles pratiques entre salariés et managers. En effet, la logique d'optimisation qui préside à la fixation des horaires individuels est beaucoup plus complète que dans l'ancien logiciel, qui se concentrait sur l'adaptation aux flux de clientèle par secteur, et laissait finalement des marges de manœuvre à chaque manager, car l'optimisation de chaque secteur était indépendante de celle des autres. Aujourd'hui, cette optimisation est fondée non seulement sur l'adaptation aux flux de clientèle, mais est construite en cohérence avec l'optimisation annuelle de la modulation, et intègre un usage optimal de la polyvalence des salariés.
De ce fait, la structure des horaires proposés aux salariés évolue. Par exemple, en ce qui concerne les horaires coupés, on a vu dans la première phase qu'ils étaient assez peu utilisés, et qu'en outre, la coupure correspondait en général à l'horaire du déjeuner. Le nouveau système n'intègre pas d'objectif a priori de limitation des horaires coupés, et peut en fixer plus fréquemment pour coller à la variation de l'activité en cours de journée.

La structure d'horaires à laquelle étaient habitués les salariés se trouve donc remise en question et, là aussi, il semble que le nouvel outil introduise une dépendance accrue à l'optimisation du temps. Il reste néanmoins à

savoir comment les acteurs vont faire fonctionner les marges de manœuvre qui subsistent dans l'outil, notamment à travers la fixation des règles horaires relatives à chaque salarié : le système permet par exemple de définir pour chacun des plages horaires « interdites », mais cela constitue une contrainte supplémentaire dans l'optimisation, et il faut donc trouver un équilibre entre la prise en compte des situations individuelles et le fonctionnement du dispositif. D'ores et déjà, le système a été adapté pour pouvoir intégrer des cas tels que les salariées enceintes ou les mi-temps thérapeutiques.

4.2.3 La régulation de l'activité de travail

Nous centrerons ici l'attention sur l'évolution de la gestion des compétences et de l'organisation du travail, en particulier sur la question de la polyvalence, dont le rôle est directement pris en compte par le nouvel outil de gestion.

Le nouvel outil codifie les profils de compétences des salariés en listant, à partir d'une typologie d'activités commune aux supermarchés, les activités utilisées en priorité (celles qui correspondent au secteur de rattachement et au métier principal) et celles qui correspondent à une capacité de polyvalence.

L'outil permet aussi de préciser certains paramètres de l'organisation du travail : fixation de plages horaires pour chaque type d'activité (par exemple au libre-service : réception, mise en rayons, façadage, …), de ratios de productivité selon le jour (par exemple pour tenir compte du volume de produits reçus ou de leur conditionnement plus ou moins facile à traiter), d'effectifs minimum par plage, etc.

Les premiers échanges que nous avons pu avoir avec les managers montrent que deux logiques de gestion sont à concilier pour utiliser au mieux les possibilités du nouveau système.

D'un côté, le nouvel outil permet d'optimiser l'usage de la polyvalence du point de vue économique symbolisé par le ratio de productivité. Mais, on l'a vu, cette optimisation tend à fractionner de façon plus importante l'utilisation du temps des salariés, à la fois en prévoyant des mobilités entre secteurs au cours de la journée, et en planifiant de façon plus précise le déroulement des activités au cours de la journée dans chaque secteur.

D'un autre côté, les managers sont soucieux de ne pas fragmenter à l'excès la réalisation du travail, et de limiter des discontinuités qui risquent d'être porteuses d'effets négatifs sur l'efficacité. En effet, une succession trop rapide d'activités casse le rythme du travail, et nécessite à chaque fois des temps de mise en route. Vis-à-vis du client, la qualité de service repose également sur une certaine stabilité des salariés au sein de leur secteur, de façon à bien connaître les produits et les besoins des clients. Enfin, la motivation des salariés n'est pas non plus facilitée par un travail trop fractionné.

Sur ce point aussi, il est trop tôt pour conclure définitivement quant à la nature du compromis qui se construira à travers l'usage du nouvel outil. Il semble acquis que l'usage de la polyvalence s'inscrira désormais dans une approche globale articulant une logique d'optimisation du temps commune à tous les supermarchés et véhiculée par l'outil commun (voir l'analyse du premier type de régulation), et une logique d'organisation du travail déclinée localement en fonction de paramètres multiples : la taille (il semble notamment que les petits supermarchés soient contraints d'adopter une approche assez souple), les pratiques de management, le climat social, etc. Ceci conduit nécessairement à une formalisation plus poussée de ce que sont la polyvalence et les compétences des salariés : identification des activités prioritaires, hiérarchisation des mobilités entre secteurs. Les premières expérimentations ont montré cependant qu'il était souhaitable de ne pas aller trop loin dans cette formalisation, et qu'il était préférable de se limiter à un petit nombre de compétences dominantes.

Un facteur positif émerge d'ores et déjà semble-t-il : il s'agit d'une anticipation plus forte de la gestion des emplois et d'une attention accrue à une bonne adéquation entre les compétences et l'utilisation du temps de travail. Mais il demeure une incertitude sur la façon dont les salariés vont vivre cette évolution.

4.3 L'évolution des acteurs de la régulation

Pour terminer cette synthèse, nous traiterons du rôle des différents acteurs. Celui-ci est-il transformé par la mise en oeuvre de la RTT, sous quelles formes ?

4.3.1 L'encadrement

Le directeur du supermarché et les trois managers de secteur voient leur rôle évoluer au cours de notre période d'analyse. Nous résumerons cette évolution autour de deux hypothèses qui seront à confirmer ou infirmer au cours du temps : une dépendance accrue de l'encadrement par rapport au nouvel outil de gestion du temps, et une interdépendance nouvelle entre les trois secteurs.

Une dépendance accrue par rapport à l'outil de gestion du temps ?

Nous avons déjà amplement illustré les caractéristiques du nouvel outil. Aussi nous ne détaillerons pas à nouveau ce point, sauf pour préciser que cette présence accrue d'une logique optimisatrice appuyée par un outil puissant sur le plan des capacités de simulation, peut produire des effets ambivalents sur les modes de management et les relations avec les salariés.

L'outil est d'abord une aide possible au management de proximité, en allégeant la charge de travail relative à l'élaboration des plannings et aux prévisions d'activité, et en permettant aux managers de dégager davantage de temps sur d'autres aspects de leur fonction.

Mais d'un autre côté, on peut estimer que l'outil tend à limiter les possibilités d'arrangements informels entre le manager et les salariés et à « dépersonnaliser » un peu leur relation. L'outil fournit en effet des propositions d'horaires fondées sur une rationalité difficilement contestable en soi, ce qui bien sûr rend plus difficile des ajustements personnalisés ou des négociations informelles. D'une certaine façon, le manager peut alors perdre une forme de marge de manœuvre, voire de légitimité, lorsque les décisions qu'il est conduit à mettre en œuvre n'apparaissent plus que comme le produit d'une processus automatique de gestion.

Une nouvelle interdépendance entre secteurs ?

Le second élément concerne l'interdépendance entre les secteurs du magasin. Le nouvel outil de gestion apparaît en effet davantage intégrateur, dans la mesure où il optimise l'usage de la polyvalence entre secteurs et rend plus global le processus d'organisation du temps de travail.

Cette tendance est renforcée par le fait que, au moins dans un premier temps, la maîtrise de l'outil est concentrée sur le directeur et le manager du service-client, qui sont les deux personnes formées en détail à l'outil. On peut ainsi considérer que la structure de l'outil conduit à renforcer les interactions entre les trois secteurs et à diminuer les fonctionnements autonomes.

4.3.2 Les salariés non-encadrants

Il ne semble pas que l'évolution de l'organisation transforme de façon importante les marges de manœuvre des salariés non-encadrants, pour qui les horaires sont élaborés largement en fonction des variations d'activité. Comme nous l'avons déjà évoqué, l'introduction du nouvel outil peut éventuellement transformer leurs relations avec l'encadrement, en donnant un poids plus fort au rôle de ce dernier et en diminuant l'importance des négociations informelles.

4.3.3 Les interactions entre acteurs de terrain et acteurs institutionnels

Le supermarché devant appliquer un accord national et n'ayant pas de grandes marges de manœuvre pour élaborer des règles locales, il n'est guère surprenant que les relations de nature institutionnelle entre les représentants du personnel et la direction soient peu affectées par la mise en œuvre de la RTT. Notre étude n'a pas constitué un enjeu particulier aux yeux de ces acteurs, sauf en ce qui concerne les résultats du questionnaire. Mais il ne nous semble pas que les éléments produits aient influé particulièrement sur la façon de fonctionner des acteurs institutionnels.

Le cas LOGISTIQUE

1. Présentation de l'entreprise

1.1 L'activité

Ce dépôt appartient à un groupe de la grande distribution, qui le met à disposition de son prestataire logistique, lui-même appartenant à un groupe spécialisé dans le transport et la logistique. Il est situé en grande banlieue parisienne et approvisionne en produits secs des hypermarchés.

Le site comprend trois bâtiments séparés, chacun de 15.000 m2, qui traitent de 60.000 à 80.000 colis par jour, du lundi au samedi. Seul le bâtiment 3 (produits sucrés) fait l'objet de cette étude. Son activité est de l'ordre de 600 palettes réceptionnées par jour, et de 15.000 à 30.000 colis préparés par jour. Le service chargement pour expédition est géré globalement pour les 3 bâtiments, et n'a pas été étudié dans le cadre de cette recherche.

1.2 Les effectifs et les emplois

En mars 2002, la structure de l'emploi au bâtiment 3 était la suivante :

Statut	Maîtrise		Personnel plein temps		Temps partiel		Total		
	Réception	Préparation	Réception	Préparation	Réception	Préparation	Réception	Préparation	Général
CDI	1	2	6	11		5	7	16	23
CDD		1		4		5		10	10
Intérim				16		4		20	20
Total	1	3	6	31		14	7	46	53

En fait, les effectifs varient en permanence de quelques unités, selon le nombre d'intérimaires présents, avec un turn-over élevé chez ces derniers.

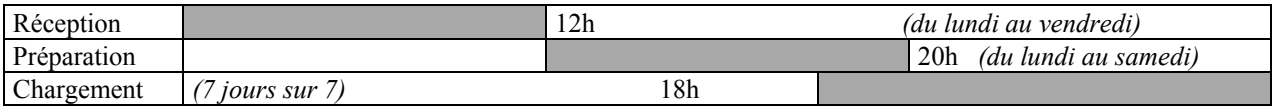
Le personnel est jeune, avec un tiers des effectifs âgé de 24 ans et moins, un tiers âgé de 25 à 34 ans et un tiers âgé de 35 ans et plus. Les contrôleurs, caristes et chefs d'équipe sont les plus anciens. Les préparateurs de commande ont en général une faible ancienneté.

1.3 L'organisation du travail et les conditions de travail

Dans le fonctionnement de la grande distribution, le logisticien est devenu un « petit épicier pour hypermarché » : il gère l'ensemble de son stock à flux tendu au jour le jour avec beaucoup de colis et peu de palettes homogènes. Les ordres de commande sont élaborés directement à partir des données issues des caisses enregistreuses des magasins, et sont transmis quotidiennement par informatique au dépôt. Le traitement des commandes est à assurer impérativement dans la journée.

L'organisation du travail est séquentielle. Le fonctionnement des trois métiers de la logistique, réception, préparation et chargement, est assuré de manière successive dans le temps avec un faible chevauchement. Ni les locaux (nombre de quais, encombrement), ni les équipements (chariots, batteries) ne permettent la superposition des activités.

Le schéma général d'une journée et d'une semaine est le suivant :



1.3.1 La réception

La réception a pour mission de décharger, contrôler et stocker les marchandises dans les racks de stockage. Les contrôleurs (3 titulaires) peuvent assurer l'ensemble des fonctions (déchargement, mise en rack et contrôle)

alors que les caristes (3 titulaires) ne disposent pas des compétences nécessaires pour le contrôle. Le personnel est en général expérimenté avec un statut de CDI temps plein.

1.3.2 La préparation

C'est le métier qui occupe le plus grand nombre de salariés. Les caristes de préparation approvisionnent des « bases » (zones intermédiaires). Les préparateurs, à partir de bordereaux de commandes édités par le service dispatching, assurent le prélèvement des produits sur les bases (picking), mettent sur une palette les colis à destination d'un magasin et la filment manuellement. C'est un métier physique, avec beaucoup de manutention, et une usure au travail pouvant être rapide. La manutention des charges, les postures (pour filmer manuellement), la répétition des gestes provoquent lombalgies, dorsalgies et TMS (au niveau des épaules) chez les préparateurs surtout, mais les caristes sont aussi sujets aux dorsalgies. Les possibilités d'aménagement sans lourdes transformations ne sont pas possibles d'où des inaptitudes avec ou sans reclassement.

La préparation fonctionne à partir de midi (parfois un peu plus tôt) et jusqu'à ce que l'ensemble des commandes passées par le client soient terminées et que les locaux soient nettoyés. Les horaires de fonctionnement théorique sont 12 h-20h.

C'est en préparation que sont occupés de nombreux intérimaires recrutés pour la semaine, que le turn-over est le plus élevé et les niveaux de formation et de qualification très variables. En complément, pour couvrir l'activité du samedi des contrats à temps partiel (dénommés contrats « étudiants ») sont recrutés sous divers statuts (CDI, CDD, intérim), avec un groupe stable de permanents.

1.4 Les enjeux économiques

C'est le client qui détermine l'activité en programmant les entrées (le délai de prévision est de 1 à 2 jours pour 80% des volumes, et nul pour 20%) et les sorties (les prévisions de commandes sont établies à un mois à partir d'un historique des ventes). Les décisions échappent au logisticien et sont fondées sur des paramètres incontrôlables pour lui et sur des logiques spécifiques (commerciale, financière).Les écarts quotidiens entre le prévisionnel et le réel vont de 15 à 20% à la hausse ou à la baisse. Les journées fortes sont le vendredi et le samedi en préparation. Les fins de mois sont en général également plus chargées.

Les enjeux essentiels sont :
- la livraison dans les délais,
- la qualité, contrôlée par le client (taux d'erreur sur les commandes préparées),
- la rentabilité, qui dépend à la fois de la politique tarifaire du client et de la productivité,

Les éléments de pilotage en réception comme en préparation, sont les volumes traités (palettes ou colis), et la productivité horaire des salariés. Ces deux indicateurs servent à prévoir les volumes horaires nécessaires au jour le jour, et donc les effectifs nécessaires. Le calcul est cependant compliqué du fait que plusieurs régimes horaires coexistent avec des durées horaires différentes.

Activité	Productivité horaire de référence	Volume à réaliser en 6,4 h	Volume à réaliser en 7,25 h	Volume à réaliser en 8,25 h
Cariste réception	30 palettes / heure	192	218	248
Cariste préparation	20 palettes / heure	128	145	165
Préparateur commandes	170 colis / heure	1088	1233	1403

A noter que la productivité horaire est supposée constante quelle que soit la durée du travail quotidienne. Dans les faits, elle est très variable selon les individus, les jours, les produits, …

En préparation, elle dépend :
- de la composition des palettes à constituer (selon les produits, taille et homogénéité),
- du volume à traiter (« petite journée, petite productivité »),
- du type de magasin à approvisionner (« petits magasins, petite productivité »),
- de la durée effective de travail,
- de l'état de santé et de fatigue du personnel.

En réception, elle peut varier du simple au double (200 à 400 palettes pour un salarié) selon le volume et en fonction des méthodes de travail utilisées, mais dans ce cas, au détriment de la qualité du travail fourni.

Les modes de régulation des ressources disponibles par rapport aux besoins de l'activité sont de plusieurs sortes :

➢ Régulation entre les 3 bâtiments
- répartition des produits d'un bâtiment à l'autre,
- transfert de personnel d'un bâtiment à un autre

➢ Régulation portant sur les effectifs
- recours à l'intérim surtout en préparation,
- recours au temps partiel en particulier le samedi avec la journée de 8,25 h.
- « mise en production » des agents de maîtrise, de l'encadrement et des administratifs, qui abandonnent leur activités pour venir préparer des colis.

➢ Régulation portant sur l'organisation du travail
- polyvalence, surtout en réception,
- accélération de la productivité
- la variation du temps de travail, que nous allons analyser en détail.

Le contexte social
La population, à l'exception du dispatching (2 personnes), est totalement masculine, en majorité issue de l'immigration. C'est aussi une population jeune : 50% du personnel a moins de 34 ans et aucun préparateur plus de 45 ans. L'ancienneté en mars 2002 chez les préparateurs en CDI est de 1 an environ. Par contre celle des caristes de près de 10 ans. Le personnel réside dans un périmètre proche du dépôt et se déplace en voiture.

Avec un fort turn-over les intérimaires, plus nombreux que les CDI, représentent une lourde charge de gestion et de management sur le plan de la formation, de la discipline, de la productivité. Les tentatives pour stabiliser le personnel et renforcer les effectifs permanents n'ont pas donné de résultats probants à fin novembre 2002.

La CGT est le seul syndicat présent, essentiellement concentré à la réception où travaillent les salariés les plus anciens. La représentation du personnel est assurée sur le dépôt par des délégués du personnel et par un comité d'établissement au niveau de la région Ile de France. L'action revendicative est peu développée sur le site et la représentation du personnel assez peu active.

2. L'accord ARTT

2.1 L'historique du projet et de la négociation

Un accord national d'aménagement - réduction du temps de travail au niveau de l'ensemble de l'entreprise (secteur logistique) a été conclu le 11 avril 2000 dans le cadre de la loi Aubry 2 avec l'ensemble des organisations syndicales (CGT, CFDT, FO et CGC), après une longue négociation et au départ un climat de méfiance et de conflictualité sur certains sites.

Le personnel posté travaillait avant l'accord 37h30mn avec 2h30 de pause rémunérée par semaine, et le reste du personnel 39 heures, mais avec de fréquents dépassements de la durée du travail sur de nombreux sites. Le compromis signé porte sur
- une forte limitation des possibilités de modulation,
- la création de 150 emplois en CDI (soit un peu plus de 6% de l'effectif de référence),
- le souhait d'une augmentation relative des emplois permanents par rapport aux emplois temporaires,
- le contrôle par les représentants du personnel des conditions de mise en œuvre de l'ARTT.

2.2 Les caractéristiques de l'accord

L'accord national prévoit :
- une durée de travail effectif de 32 heures pour les salariés postés et une durée de présence de 35 heures incluant un temps de pause payée de 3 heures,
- une durée de travail effectif de 35 heures pour les autres salariés,

- des familles de solutions ARTT nombreuses :

1-réduction de la durée quotidienne avec 32 ou 35 heures réparties sur 5 jours
2- répartition des 32 ou 35 heures sur 4,5 jours
3- répartition des 32 ou 35 heures sur 4 jours
4- réduction de la durée du travail à la quinzaine (une semaine de 5 jours et une semaine de 4 jours)
5- maintien des 39 heures hebdomadaires avec 22 jours RTT, dont 50% pris à l'initiative du salarié avec un préavis de 2 semaines minimum
6- une solution combinant la solution 5 et une autre solution est possible.

Les solutions 2 et 5 sont subordonnées au volontariat des salariés et à la compatibilité avec l'organisation des services.

Outre les garanties légales, sont accordées des garanties supplémentaires telles que :
- le bénéfice de deux jours de repos hebdomadaires consécutifs sauf modalités particulières sur les sites travaillant le week-end,
- un repos continu de 14 heures pour le personnel travaillant de nuit.

Le recours aux heures supplémentaires est déclaré exceptionnel et toute heure supplémentaire est payée sauf demande du salarié d'un repos compensateur de remplacement (repos pris par journée entière ou par demi-journée à la convenance du salarié hors période 1er juillet-31 août)

L'accord prévoit précisément les modalités de concertation dans les sites pour la mise en place de l'ARTT :
- information et consultation individuelle des salariés sur les solutions, par questionnaire par les élus du site,
- soumission à l'avis préalable du comité d'établissement en réunion extraordinaire au vu des résultats de la consultation,
- en cas d'avis défavorable du CE, intervention d'une cellule centrale de gestion des dysfonctionnements (réunion de la DRH centrale, de la direction locale, des élus de site et des délégués syndicaux centraux et locaux),
- possibilité de choisir plusieurs solutions différentes par site,
- droit de veto du comité d'établissement sur la mise en place d'un dispositif de modulation.

2.3 Les solutions retenues au plan local à l'origine en réception et préparation

Elles figurent de manière résumée dans le tableau ci-dessous. Elles ont dans l'ensemble recueilli entre 80 et 100% d'opinions favorables parmi les salariés.

Services	Solution ARTT	Modalités d'application
Réception (tous les salariés)	Solution 4 Alternance régulière d'une semaine de 4 jours et d'une semaine de 5 jours	➢ Semaine de 5 jours avec 39h de présence (7h48mn / jour) et 36h de travail effectif (7h12mn) Pause quotidienne 36 mn ➢ Semaine de 4 jours avec 31h de présence (7h45mn / jour) et 28h de travail effectif (7h par jour)Pause de 45mn / jour ➢ Repos hebdomadaire les samedis et dimanche et 2 week-end de trois jours sur un cycle de 8 semaines
Préparation (contrôle)	Solution 3 Semaine de 4 jours	➢ Semaine de 4 jours avec 35h de présence et 32h de travail effectif - Pause quotidienne de 45 mn 2 jours de 8h15 mn de présence et 7h30mn de travail effectif 2 jours de 9h15mn de présence et 8h30mn de travail effectif ➢ Repos dominical et 1 week-end de 5 jours sur un cycle de 3 semaines
Préparation (Caristes)	Solution mixte 1+3 de l'accord Alternance de 3 semaines de 4 jours et d'une semaine de 5 jours	➢ Semaine de 4 jours avec 35h de présence et 32h de travail effectif - Pause quotidienne de 45 mn 3 jours de 9 heures de présence et 8h15mn de travail effectif et 1 jour de 8 heures de présence et 7h15mn de travail effectif ➢ Semaine de 5 jours avec 35h de présence et 32h de travail effectif - Pause quotidienne de 36 mn 5 jours de 7 heures de présence et 6h24mn de travail effectif ➢ Repos dominical et 4 w. e. de 3 jours sur un cycle de 8 semaines

Services	Solution ARTT	Modalités d'application
Préparation (Préparateurs, chefs d'équipe et dispatcheurs)	Solution mixte 1+3 de l'accord Alternance de 3 semaines de 4 jours et d'une semaine de 5 jours	➢ Semaine de 4 jours avec 35h de présence et 32h de travail effectif - Pause quotidienne de 45 mn 3 jours de 9h de présence et 8h15mn de travail effectif et un jour de 8 heures de présence et 7h15mn de travail effectif ➢ Semaine de 5 jours avec 35h de présence et 32h de travail effectif - Pause quotidienne de 36 mn 5 jours de 7h de présence et 6h24mn de travail effectif ➢ Repos dominical, 1 w.e. de 5 jours par cycle de 4 semaines
Préparation (administratifs)	Solution 1 Semaine de 5 jours	➢ Semaine de 5 jours de 7h de présence et 6h24mn de travail effectif - Pause quotidienne de 36 mn ➢ Repos hebdomadaire fixe mais non consécutif avec le dimanche

Le comité d'établissement entérine ces choix le 9 mai 2000. Le souhait d'une partie des préparateurs du site (exprimé par pétition), de perpétuer le système existant qualifié de « module » n'est pas suivi par la direction. Ce système de variation de la durée quotidienne était une forme de « fini-parti » : en cas de faible activité, les salariés pouvaient partir avant l'heure théorique de fin de travail, les heures dues étant compensées par des dépassements ultérieurs aux moments de forte activité. Ce système donnait satisfaction aux salariés du site (alors qu'il était contesté dans d'autres sites).

2.4 Les évolutions depuis la mise en œuvre de l'ARTT

L'accord national n'a pas été modifié, mais des aménagements locaux seront mis en œuvre progressivement y compris pendant la période de l'étude et certains sont peut être intervenus depuis notre départ.

La tendance de la direction est de retenir chaque fois que cela est possible la formule de 5 jours (5 jours avec 7 heures de présence et 6h 24 mn de temps de travail effectif) car elle considère que c'est la formule la plus simple à gérer pour le management de proximité, limitant les dysfonctionnements et les conflits. Ce choix s'explique par le niveau jugé faible de la maîtrise (chefs d'équipe).

En réception, le système prévu à l'origine (4jours/5 jours) reste applicable aux permanents malgré des tentatives de la direction pour l'aménager.

En préparation, les préparateurs intérimaires à temps plein travaillent tous sur 5 jours. Parmi les préparateurs permanents, 6 travaillent désormais également en 5x7h, dont 5 avec un repos fixe du samedi et du dimanche. Seuls deux salariés restent au régime 4j/5j.

Le régime des caristes en préparation a lui aussi été simplifié mais en gardant l'alternance 4jours/5 jours. Ils travaillent en alternance une semaine 5 jours et une semaine 4 jours.

3. Le déroulement de la recherche

3.1 La phase de préparation et de lancement

3.1.1 Les motivations et attentes des acteurs

Au départ nous avions sollicité la direction du groupe car nous avions eu l'occasion (en 1999-2000) d'accompagner le projet d'ARTT au plan national depuis le début de la conception de la conduite du projet jusqu'à la signature de l'accord. La DRH centrale nous a proposé de travailler sur ce dépôt en raison des difficultés qu'il connaissait à divers points de vue (management, social, économique, qualité…).

Au niveau local, la direction n'a pas exprimé d'attente particulière concernant la recherche, bien que son objectif soit de revenir progressivement sur les formules 4/5 jours et de rationaliser les horaires en privilégiant autant que possible l'option 5x7 heures. De notre côté, nous avons veillé à ne pas apparaître comme participant à la remise en cause de ce que le personnel ancien et permanent considérait comme un acquis.

3.1.2 Le choix des unités et périodes à analyser

Le bâtiment 3 dédié aux produits sucrés était celui où les difficultés d'organisation étaient jugées les plus importantes en raison d'une présence plus massive d'intérimaires que dans les autres bâtiments et où la question du respect des normes qualité du client était en jeu (obtention d'une certification qualité propre au client fondée sur la fiabilité des commandes préparées).

Seuls feront l'objet de l'étude, la réception et la préparation et, pour les investigations approfondies, les opérateurs et les agents de maîtrise. Les autres personnels (administratifs, dispatcheurs) ne seront intégrés à l'étude qu'en tant que soutien à l'équipe de préparation.

Pour la première période d'analyse, le choix s'est porté sur les 2 dernières semaines de mars.
Le choix d'une quinzaine pour l'observation répondait à un double critère :
- ne pas imposer une trop longue période à suivre pour les agents de maîtrise,
- couvrir une période significative avec deux semaines complètes.

La dernière quinzaine du mois présentait l'avantage de permettre une analyse d'une semaine a priori relativement calme (la première) et d'une semaine à forte charge de travail (correspondant aux commandes de chocolats de Pâques).
La deuxième phase d'observation était envisagée environ 6 mois après cette première phase.

3.1.3 L'information et l'implication des salariés

Après une première réunion avec les représentants du personnel, l'encadrement et la direction pour présenter la méthode et décider de la première période d'observation, une première série de rencontres et d'entretiens ont eu lieu au bâtiment 3 avec pour objectif de préciser la situation ex ante, de recueillir les points de vue des acteurs sur les conditions estimées de déroulement de l'activité sur la période d'observation, pour les préparer au recueil d'information et solliciter leur attention pendant cette période. Des entretiens ont eu lieu avec la direction et le chef du bâtiment 3, puis avec un groupe d'opérateurs en réception, un groupe d'opérateurs en préparation , 2 chefs d'équipe (préparation et réception) et un groupe chargement.

A l'issue de la période d'observation, de nouvelles rencontres ont eu lieu en avril pour recueillir les données chiffrées et les points de vue des acteurs.

Deux séances de restitution des premiers résultats pour échanges et validation ont eu lieu en mai, avec la direction locale puis avec les représentants du personnel et l'encadrement. Une présentation à la DRH centrale a été réalisée en juillet 2002.

3.2 La première phase de la recherche

3.2.1 La méthode suivie

Diverses sources d'information ont été exploitées :
- un tableau de bord journalier établi par les chercheurs, à remplir par le chef d'équipe en fin de journée,
- les horaires prévisionnels sur un mois du personnel (planning des congés et des RTT),
- les relevés horaires pour la paie des salariés de l'entreprise,
- les horaires des intérimaires,
- les tableaux de bord internes de suivi des chefs d'équipe,
- les prévisions et résultats d'activité,
- les relevés des productivités individuelles.

<u>Le tableau de bord journalier</u>
Il visait à disposer d'une photographie du déroulement de la journée et notamment des incidents rencontrés et des changements survenus en cours de journée. Nous avions élaboré une notice explicative pour faciliter son appropriation par les agents de maîtrise, qui devaient normalement le remplir chaque jour pendant la période d'analyse.

Il a été renseigné, mais avec des indications plus ou moins complètes selon les journées. En particulier, les incidents n'ont été que sommairement indiqués. Il a pu être complété avec le tableau de bord interne recensant la gestion précise des effectifs à la journée (absences, remplacements internes, recrutement d'intérimaire).

Les documents de gestion interne
Ils constituent une masse d'informations que nous avons essayé d'exploiter au maximum pour mettre en évidence les écarts entre :
- les effectifs prévisionnels et réels,
- les horaires programmés et réels,
- les volumes d'activité prévisionnels et réels.

Les entretiens individuels
Les entretiens précisés dans le paragraphe précédent ont également constitué une riche source d'information, mais avec des difficultés liées à la disponibilité et la motivation des acteurs, à la perte de mémoire liée au turn-over , à la pauvreté des traces écrites.

3.2.2 Les principaux résultats obtenus

Les enseignements de cette première phase s'organisent autour de cinq grands thèmes :
- nous avons constaté des horaires quotidiens de fin de poste pour les préparateurs qui ne correspondent pas aux horaires théoriques, avec des dépassements souvent importants,
- ensuite, les durées hebdomadaires de travail sont, elles aussi, nettement au-dessus de la durée théorique de 32 heures effectives et 35 heures de présence dans tous les services et pour tous les statuts,
- en troisième lieu, les prévisions d'activité semblent relativement fiables pour les préparateurs mais cette fiabilité a peu d'impact sur la prévisibilité des horaires,
- nous avons aussi constaté des écarts importants entre les effectifs programmés et les effectifs réellement disponibles,
- enfin, l'analyse des productivités individuelles a révélé des écarts à tous les niveaux par rapport à la moyenne demandée, ce qui peut interroger les modes de détermination des effectifs nécessaires.

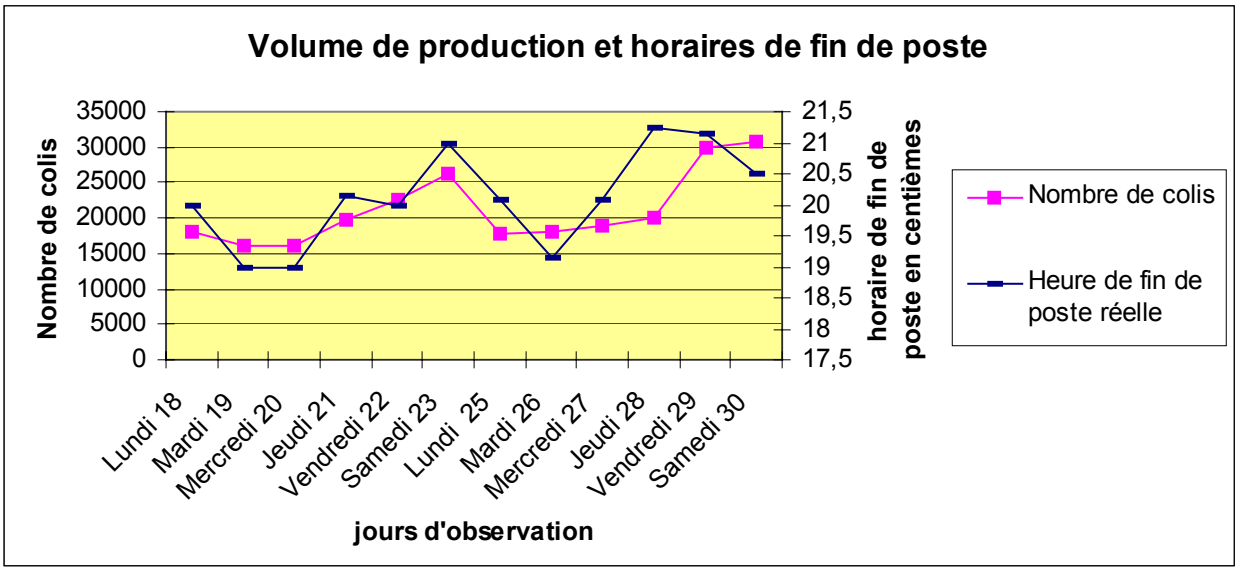
A. Des horaires de fin de poste variables et tardifs en préparation
En réception, ont été constatés quelques dépassements de la durée journalière prévue alors qu'en préparation les dépassements sont très fréquents chez les chefs d'équipe et fréquents chez les opérateurs.
Le dépassement apparaît comme une règle de gestion, et non une exception. Les horaires prévisionnels affichés pour le mois n'indiquent que l'heure de début de poste et non l'heure de fin de poste car cette dernière est fluctuante, l'activité n'étant pas reportable au lendemain. Le dépôt doit se débrouiller pour préparer, charger et faire distribuer les commandes reçues (vers 14 heures) avant la fin de la journée. En réception par contre, le report est possible sur l'équipe de préparation, même si cette attitude est jugée critiquable par l'encadrement, car traduisant selon lui un manque de conscience professionnelle.

Ainsi l'heure de fin de poste estimée n'est connue des préparateurs que dans l'après-midi, et l'heure réelle de fin est fixée par la fin du travail à réaliser. La procédure d'information sur l'horaire de fin de poste est la suivante :
- en début d'après-midi, briefing entre les responsables des 3 bâtiments pour :
  . faire le point des volumes à traiter et préciser une heure de fin de poste estimée,
  . prévoir d'éventuels transferts de personnel d'un dépôt à l'autre,
  . demander aux dispatcheurs et à la maîtrise de se mettre en préparation
- l'annonce aux salariés de l'heure de fin de journée est en principe faite plusieurs fois dans l'après midi en fonction de l'avancement du travail (à 15,16 et 17 heures).

Selon l'encadrement, cette information aurait notamment pour effet d'accroître la productivité et de provoquer une sortie moins tardive.

L'encadrement précise également qu'en préparation, si le volume journalier dépasse 15000 colis, il est possible que certains salariés effectuent jusqu'à 10h30 de présence.

Nous avons cherché à savoir s'il existait un lien systématique entre le volume de commandes et l'horaire effectif de fin de travail. Le graphique suivant montre l'évolution de ces paramètres pendant la quinzaine d'analyse.



On vérifie que les horaires théoriques de fin de poste (18h ou 19h et 19h30, selon les régimes horaires) sont presque toujours dépassés, quel soit le volume de production réalisé.
Il y a bien une certaine corrélation entre le volume à produire et l'horaire de travail quotidien mais avec des exceptions. Par exemple, le samedi 30 mars a eu une forte production (30.650 colis) mais le départ ne s'est fait « qu'à » 20h30, alors que le jeudi 28 était de faible activité (20.133 colis), et pourtant l'heure de fin a été à 21h15. Ceci montre que l'heure de fin de travail est une variable importante, mais que d'autres paramètres peuvent jouer.

Le tableau ci-dessous présente la fréquence des dépassements quotidiens constatés, selon la formule RTT retenue pour les préparateurs permanents à temps plein (6 personnes présentes en semaine 12, et 7 en semaine 13).

	Effectif permanent	Total des journées travaillées effectives		Total des journées avec dépassements d'1h et plus		En %	
Formule horaire		Semaine 12	Semaine 13	Semaine 12	Semaine 13	Semaine 12	Semaine 13
Personnel en 4/5 jours	2	7	11	1	8	14, %	73%
Personnel en 5 x 7 h	5	23	21	14	15	61%	71%
Total	7	30	32	15	23	50%	728%

Ce tableau montre que, pour les permanents, les dépassements d'horaires sont très liés au fait d'être dans une semaine de 4 ou 5 jours car les durées quotidiennes ne sont pas les mêmes. En semaine 12, les préparateurs travaillant 4 jours ont effectué des journées de présence de 9 h et 8 h et n'ont pas dépassé la durée du travail prévue, ce qui n'a pas été le cas en semaine 13 où ils n'effectuaient que 7 heures de présence sur 5 jours.
Pour les intérimaires, la probabilité de dépasser l'horaire est forte sur les deux semaines.

Les tableaux de bord ont permis de repérer quelques événements significatifs qui ont pu expliquer ces résultats.

Le vendredi 29 mars, avec un très fort volume de commandes (30008 colis par rapport à une moyenne sur la période de 20500 colis), l'heure de fin de poste annoncée est 23 heures, en raison d'un manque de personnel, d'un volume d'heures disponibles trop faible (les salariés présents ce jour-là sont sur une base de 6,4h de travail effectif) et de l'impossibilité de disposer de personnel d'autres bâtiments. En fait le travail se termine à 20h45 car tout le personnel (chefs d'équipe, dispatcheurs et responsable compris) ont travaillé en préparation pour finir le travail.

Le samedi 30 mars, malgré un volume de 30650 colis, le travail est terminé à 20h30 (une heure de retard seulement) grâce à un effectif accru (présence des temps partiel du samedi) et à un volume d'heures disponibles plus important (durée de travail effectif de 8,25h pour une partie du personnel ce jour).

Plus largement, l'encadrement a identifié de multiples causes de dépassement :

- en permanence, des retards ou des absences injustifiées ou non annoncées doivent être gérés (en particulier chez les intérimaires) qui perturbent le travail,
- des départs inopinés subis ou provoqués ne sont pas immédiatement compensés,
- des difficultés liées à la fiabilité et à la disponibilité du matériel de manutention retardent le travail (pannes d'engin, batteries non chargées),
- des renforts internes sont constatés mais aussi des transferts vers les autres bâtiments qui affaiblissent la capacité productive
- les effectifs permanents prévisionnels sont surestimés en raison de la non prise en compte de l'absentéisme imprévu (maladie; accident du travail notamment) et le recours à l'intérim est plus important que les prévisions.

B. Des durées hebdomadaires de travail largement supérieures aux horaires de référence

Conséquence directe des constats précédents, les durées hebdomadaires du travail présentent, elles aussi, de nombreux dépassements. En réception les dépassements restent limités à l'exception du chef d'équipe, alors qu'en préparation ils sont quasiment systématiques, et importants, y compris pour les intérimaires.

Le tableau ci-après résume les constats en préparation.

	Nombre de personnes ayant dépassé la durée hebdomadaire		En %		Durée du travail maximale constatée	
Formule horaire	Semaine 12	Semaine 13	Semaine 12	Semaine 13	Semaine 12	Semaine 13
Personnel en 4/5 jours (2)	1	2	50 %	100 %	33h43	49h83
Personnel en 5 x 7 h (5)	5	4	100 %	80 %	37h87	41h12
Personnel intérimaire* (7)	4	7	57 %	100 %	39h59	43h08

*préparateurs intérimaires temps plein présents pendant l'ensemble des deux semaines

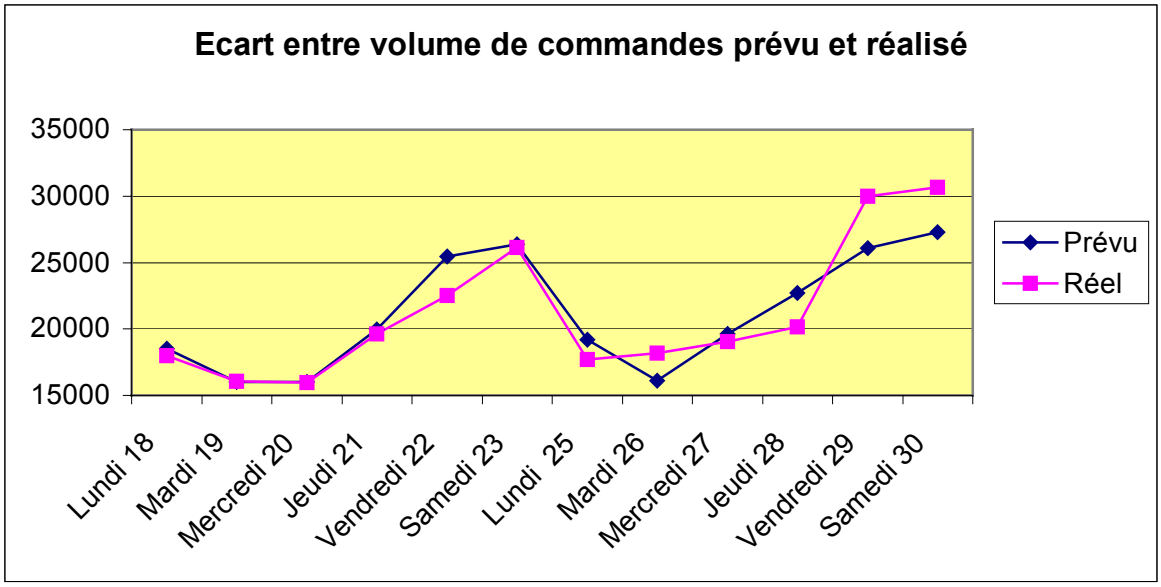
L'importance des volumes de la semaine 13 (plus de 22000 colis en moyenne journalière) explique que pour couvrir les besoins, les horaires quotidiens soient dépassés, des jours RTT ou des repos hebdomadaires déplacés ou reportés (4 cas) amplifiant la durée hebdomadaire. Mais en semaine 12, avec une moyenne de 19700 colis jour, les dépassements certes moins importants sont également nombreux.

Il y a une tendance structurelle à dépasser la durée résultant de l'accord. La demande du service du personnel de ne pas reporter de jours RTT d'une semaine à l'autre pour ne pas compliquer la gestion des rémunérations (car l'outil de gestion utilisé ne sait pas traiter ce genre d'ajustement) et rester dans le cadre de l'accord a du mal à tenir en cas de forts volumes à traiter.

C. Une durée du travail non corrélée à la fiabilité des prévisions d'activité

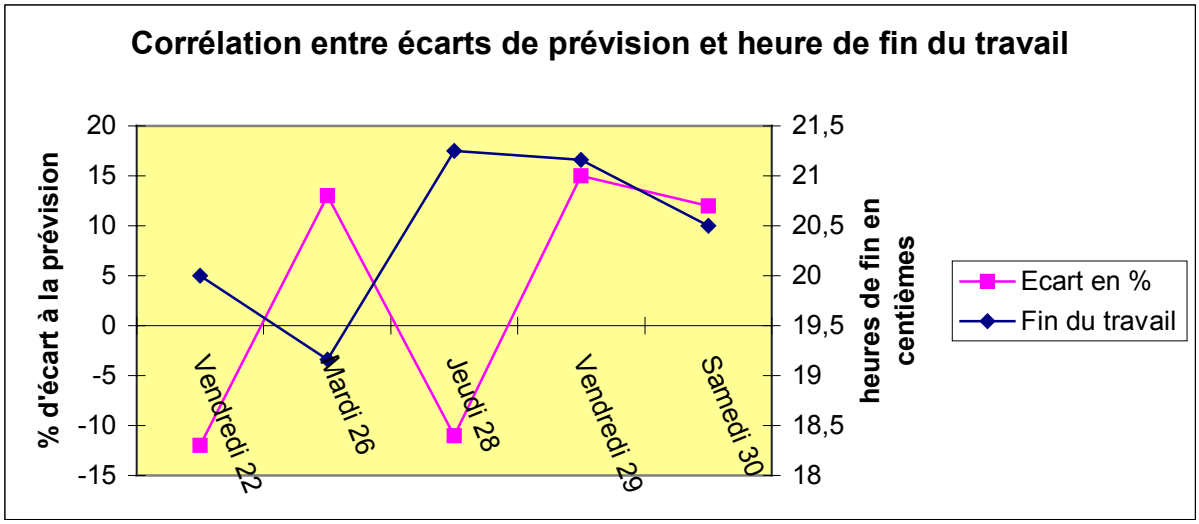
Le tableau ci-après présente sur la période d'observation les écarts constatés entre prévisions et réalité de l'activité en préparation.

On y constate que la fiabilité des prévisions données par le client peut être considérée comme relativement bonne. Pour la semaine 12, les écarts sont inférieurs à 3% sauf pour le vendredi où les volumes sont surestimés de 12 %. Pour la semaine 13 les écarts sont plus importants avec 3 jours surestimés (de 3 à 11%) et 3 jours sous-estimés (de 12 à 15%).



Pourtant, cette fiabilité des prévisions n'est pas véritablement exploitée pour améliorer la prévisibilité satisfaisante des horaires. S'il en était ainsi, on devrait constater que les dépassements d'horaires les plus importants correspondent aux écarts les plus importants entre prévision et réalité. Or on constate qu'il n'y a pas de corrélation entre erreur de prévision sur le volume des commandes et heure de fin du travail. Le graphique ci-dessous reprenant les jours de travail avec un écart de volume supérieur à 10 % par rapport à la prévision montre que :

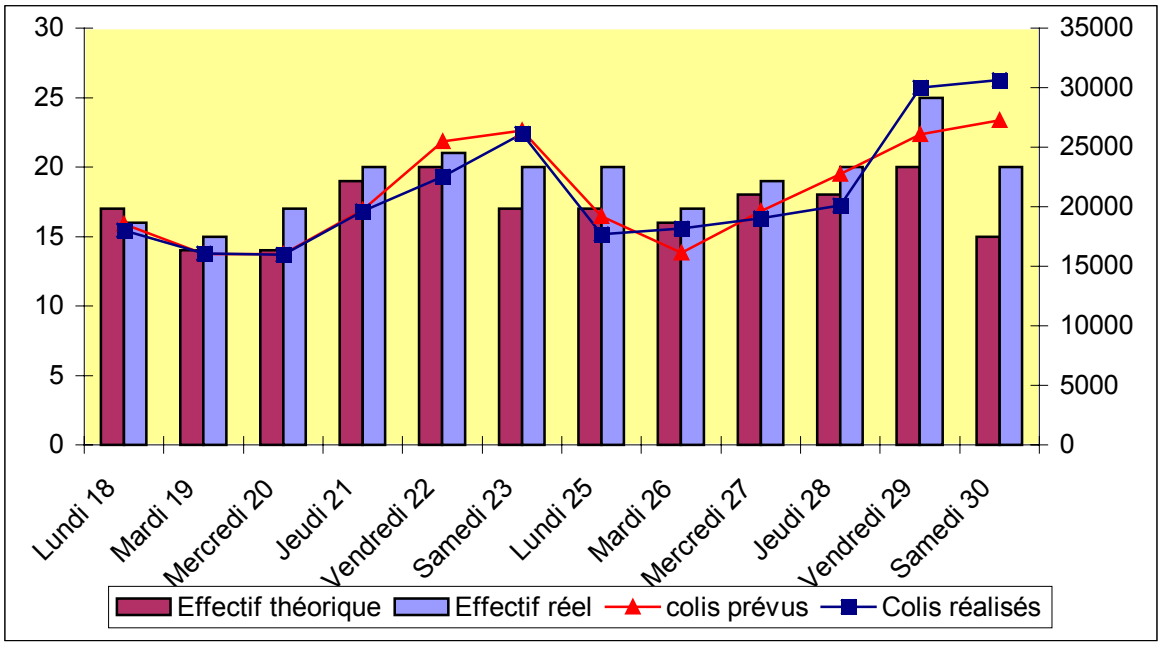
- un volume plus faible que la prévision peut entraîner une heure de fin tardive (jeudi 28)
- un volume plus fort que la prévision peut amener une heure de fin de travail moins tardive (mardi 26).



D. Des écarts entre effectifs prévus et effectifs présents

Comme précédemment indiqué, les effectifs nécessaires sont calculés en divisant les prévisions d'activité par le produit des volumes d'heures disponibles, compte tenu des horaires théoriques de travail et d'une productivité moyenne par personne. Le graphique ci-dessous permet de visualiser les effectifs initialement prévus et les effectifs réels, en lien avec le niveau d'activité.

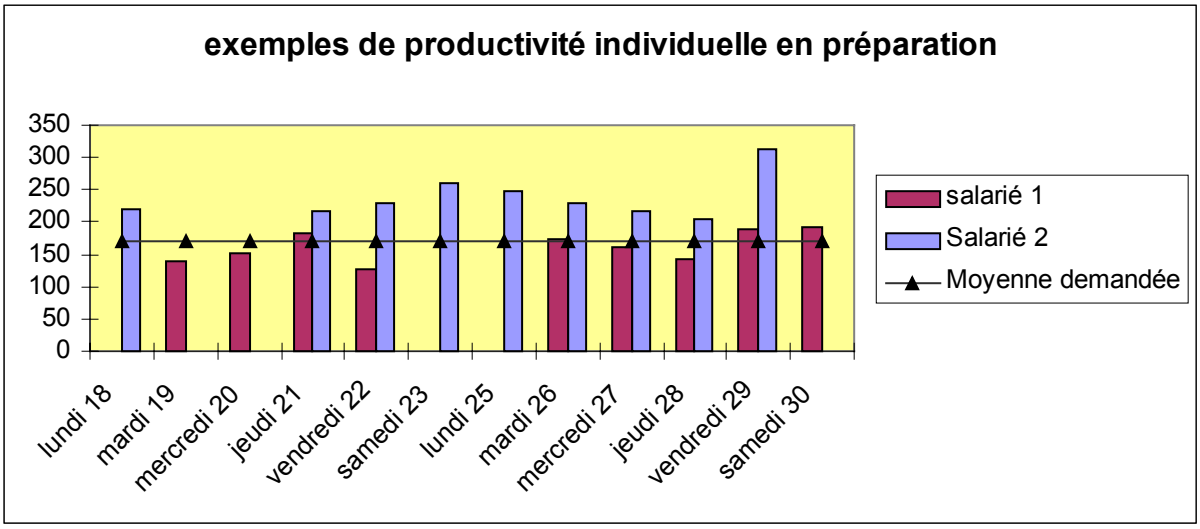
Effectifs prévus et réels et commandes colis



Sur la période d'observation, les effectifs de préparateurs présents, intérimaires et transferts d'autres bâtiments compris, ont toujours été supérieurs aux prévisions sans pouvoir cependant permettre de réaliser la production dans le temps de travail théorique imparti. Ceci questionne donc l'opérationnalité de la méthode de détermination des effectifs.

E. Des écarts importants de productivité

Le graphique ci-après illustre la variabilité importante que peut revêtir la productivité individuelle en fonction de la journée (il s'agit de deux salariés permanents). Les plus expérimentés sont en principe les plus productifs. Les écarts peuvent être moins nets pour les préparateurs que pour les caristes.



*
* *

Au total, l'ensemble de ces analyses nous révèle que l'horaire de fin de journée constitue un paramètre important de la gestion des fluctuations d'activité, mais qu'il n'est pas possible de l'isoler des autres facteurs qui jouent en complément, que ce soit la variabilité des effectifs ou la variabilité de la productivité individuelle.

3.2.3 Les réactions des acteurs

Lors des réunions de restitution de la première période d'observation, deux logiques se confrontent :

- celle de la direction de site et des gestionnaires du personnel, attachés au respect des règles et à la cohérence entre les choix d'aménagement du temps de travail retenus et les outils de gestion mis en place dans le cadre de l'accord,
- celle des opérationnels (encadrement et maîtrise) tenus de « sortir » la production dans les meilleures conditions et dans les délais. D'une certaine manière ils sont rejoints sur ce terrain par les représentants du personnel, eux-mêmes confrontés avec les salariés aux mêmes contraintes de production et à leurs impératifs.

Par exemple, alors que les opérationnels invoquent les aléas des prévisions et de la disponibilité des hommes (retards,absences inopinées) et du matériel pour justifier les écarts par rapport à la norme (changement ou suppression de jour RTT ou de repos hebdomadaire, dépassement des horaires même au-delà des limites légales), la direction et les gestionnaires du personnel rappellent les perturbations que provoquent les dérogations « sauvages » appliquées par la maîtrise (deux semaines successives de 5 jours au lieu d'une de 39 et d'une 4 jours et d'une de 5 jours par exemple ; adoption du rythme 4 jours/ 5 jours pour un intérimaire, etc…).

Une autre confrontation de points de vue porte sur les conséquences de la RTT. Pour la direction et l'encadrement, le bilan est jugé négatif et en particulier la formule 4 jours/5 jours alors que les représentants du personnel en défendent l'acquis. La répartition de tout l'effectif sur 5 jours à 37h30mn simplifierait la gestion selon la direction.

De son côté, l'encadrement estime qu'il n'a pas vraiment gagné en flexibilité avec la RTT, et que le système ancien de « module » ou « fini-parti » permettait de mieux adapter les effectifs à l'activité. Il constate que le personnel en réception est plus réticent à rester au-delà de la durée affichée et qu'il laisse du travail à la préparation.

Le personnel est moins réticent à faire des heures en préparation, car la prime de productivité est plus faible. Il n'y aurait pas de volonté de faire des heures pour les heures mais le personnel arbitre en faveur du salaire plus que du temps libre. Par ailleurs, l'acceptation des dépassements est liée à l'esprit même du métier : « on doit finir, honorer les livraisons ».

La semaine de 4 jours avec de longues journées fait que le personnel est fatigué le samedi, et la coupure de deux jours dans la semaine n'est pas forcément un plus car le personnel rentre démotivé.

Pour les représentants du personnel, la satisfaction du personnel est réelle et il a été psychologiquement très important que le personnel choisisse sa formule, après qu'on lui a donné l'opportunité de décider de son choix. La journée libre toutes les deux semaines pour ceux qui ont choisi les 4 jours/5 jours permet de réduire le stress. Ils font l'hypothèse que les salariés acceptent plus facilement de travailler plus longtemps le soir sachant qu'ils pourront profiter d'une journée de RTT. Et les permanents qui ont accepté de travailler sur 5 jours l'ont fait pour avoir leur samedi libre.

3.3 La seconde phase de la recherche

3.3.1 L'évolution de la méthode suivie

Un nouveau responsable du bâtiment 3 ayant été nommé, c'est avec lui que la deuxième phase d'investigation a été menée. Il a été retenu le principe de poursuivre avec le même outil de recueil d'information le suivi de l'activité, du lundi 18 novembre au samedi 1er décembre 2002. Ce choix correspond à une période en principe pas trop chargée, et analogue à la première période comme positionnement dans le mois.

Les tableaux de bord ont pu être remplis de manière précise à l'initiative du responsable du bâtiment 3 en fournissant des renseignements complémentaires précieux pour confirmer ou préciser les premières déductions des investigations du mois de mars 2002.

Par ailleurs, nous avons décidé d'analyser en détail une journée complète (28 novembre) avec un double regard :

- au niveau des opérateurs dans les locaux de travail pour observer le travail réel ; un consultant a suivi et interviewé les salariés présents avec leur accord,
- au niveau de l'encadrement ; un autre consultant est resté avec le responsable du bâtiment dans les services de gestion et de dispatching pour suivre et essayer de comprendre les décisions prises en fonction des informations disponibles pour la production.

Les deux consultants ont ainsi pu observer en parallèle l'ensemble de la journée de préparation jusqu'à la fin de poste. Lors du briefing de début de poste des préparateurs, ils ont pu se présenter au personnel et expliquer les objectifs et les méthodes de la recherche. Ils n'ont rencontré aucune difficulté ni avec la maîtrise ni avec les opérateurs.

3.3.2 Les principaux résultats obtenus

A. Les informations issues des documents exploités

Sur les points analysés ci-dessus, la période du 18 au 30 novembre confirme, voire amplifie, les résultats :

➢ Les horaires de fin de poste des préparateurs

Ils ne correspondent toujours pas aux horaires théoriques affichés, avec des dépassements très importants, les journées des 18 et 19 novembre se terminant à 23h00. Des journées de travail effectif de plus de 10 heures sont pratiquées par les salariés permanents ou intérimaires à plusieurs reprises.

➢ Les durées hebdomadaires de travail

Elles sont à nouveau nettement au-dessus de la durée théorique de 32 heures effectives et 35 heures de présence dans tous les services et pour tous les statuts, avec des durées pouvant aller jusqu'à 55 heures dans la semaine.

➢ Les prévisions d'activité

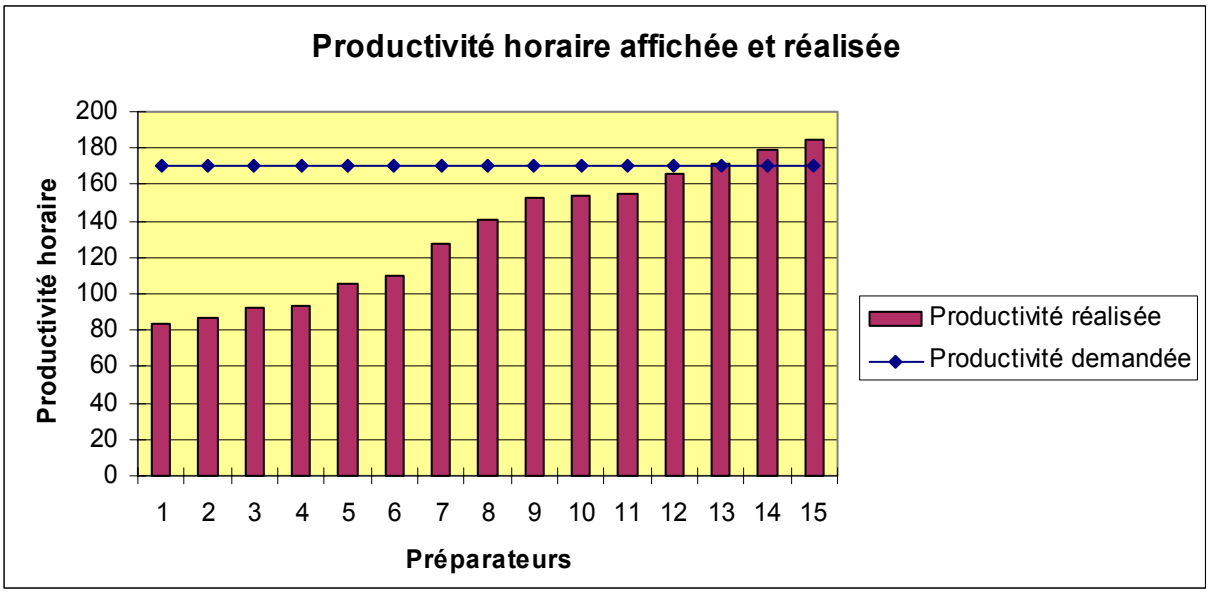
Les constats précédents se confirment, avec des écarts entre prévisions et réalité du même ordre. La fiabilité est assez bonne pour les préparateurs mais très faible pour la réception, et les caristes en préparation. Il se confirme également que les écarts de prévision n'expliquent pas toutes les difficultés horaires puisque par exemple la journée du lundi 18 est totalement conforme aux prévisions de commandes mais que le travail se termine ce jour là le plus tard de toute la période d'observation (23h00).

➢ Les écarts entre les effectifs programmés et les effectifs réellement disponibles

Les données issues des tableaux de bord journaliers remplis par le responsable du bâtiment 3 montrent que si les effectifs disponibles sont en règle générale conformes aux effectifs prévus, les effectifs jugés nécessaires pour réaliser le travail dans les horaires affichés sont insuffisants. Il y a donc de son point de vue un problème de sous estimation des besoins en personnel, ce qui interroge l'outil existant de détermination des effectifs nécessaires à la production (calcul des effectifs en fonction d'un taux de productivité moyen).

➢ La variabilité des productivités individuelles

L'observation a permis de constater à nouveau qu'il existe des écarts de productivité à tous les niveaux par rapport à la moyenne demandée, ce qui peut contribuer aux difficultés de détermination des effectifs nécessaires.
Le graphique ci-après, réalisé à partir des documents obtenus le 28 novembre lors de l'analyse décrite ci-après (mais qui concerne donc le 27) montre par exemple que seuls 3 préparateurs sur 15 atteignent ce jour la productivité cible (permettant le bénéfice de la prime de productivité), et 4 sont en dessous de 100 colis par heure, soit 60% en dessous de l'objectif affiché.



Il est intéressant de relever que les salariés réalisant les productivités les plus faibles sont tous intérimaires (les 9 premiers, qui sont tous à moins de 150 colis par heure).

Les autres enseignements issus des documents traités sont les suivants :
- les pannes d'engins sont fréquentes en préparation (8 pannes d'engins signalées sur 8 jours d'observation),
- les transferts de personnel entre bâtiments, l'appui de la maîtrise pour terminer le travail ne sont pas suffisants pour réaliser le travail dans les horaires affichés,
- les absences des permanents sont importantes sur la période ; le faible effectif permanent et expérimenté fait que toute absence est fortement ressentie,
- en réception, les volumes sont importants et à plusieurs reprises les jours RTT sont soit supprimés soit reportés.

B. L'observation de la journée du jeudi 28 novembre 2002

Les caractéristiques de la journée
C'est une journée moyenne qui est prévue, avec 19 587 colis, 178 palettes et 239 picking.
Le nombre de colis réalisés sera de 18 515 soit 5,4% de moins que la prévision.
L'effectif présent sera de 17 préparateurs au lieu des 18 prévus, soit 5,5% de moins. L'heure de fin de travail sera 20h20 pour la préparation, les départs des salariés s'échelonnant entre 20h25 et 20h40.

Les enseignements de l'observation de l'activité du responsable et de la maîtrise
L'appréciation des volumes d'activité par les responsables en début de journée est empirique. A 11h15, l'estimation des colis à réaliser est de 18500 à 19000 compte tenu des commandes déjà arrivées par informatique (17700 colis). Le volume total ne sera connu qu'à 14h00 avec l'arrivée des commandes supplémentaires, c'est-à-dire deux heures après la prise de poste par les préparateurs à 12 heures.

Le calcul de l'heure estimée de fin du travail s'affine dans le courant de l'après midi mais celle-ci reste indéterminée précisément. Ce calcul est le suivant :

Volume prévisionnel de colis	18700 colis
Nombre de préparateurs effectivement disponibles	17 préparateurs
Nombre de colis par préparateur	18700 / 17 = 1100 colis/préparateur
Productivité horaire moyenne estimée par le responsable dans la période actuelle	160 colis /heure
Durée du travail effectif nécessaire	1100 / 160 = 6,87 heures
Durée de présence nécessaire avec pause (0,6h) et ramassage-nettoyage en fin de poste (0,25h)	6,87 + 0,60 + 0,25 = 7,72 heures

Avec un début de travail à 12h, on aboutit donc à une fin de travail estimée vers 19h45. Mais il faut y ajouter 10 minutes de briefing en début de poste avec les chefs d'équipe, et 5 à 10 minutes pour récupérer les feuilles de commandes en raison du goulot d'étranglement de début de poste au poste de dispatching. On est alors plus proche de 20 heures.

Il faut remarquer que la productivité moyenne de 170 colis / heure utilisée pour calculer les effectifs prévisionnels n'est pas utilisée ici pour calculer l'heure de fin du travail, mais qu'elle est diminuée de 10 colis à l'heure compte tenu de la connaissance pragmatique de la situation par l'encadrement.

Selon le responsable, d'autres aléas peuvent jouer :
- des colis complémentaires,
- l'écart entre la productivité réelle et l'estimation initiale de 160 colis par heure,
- le fractionnement plus ou moins important des commandes en nombre de colis, qui détermine le nombre de déplacements nécessaires.

A 15h50, l'heure prévisible de fin de travail est de 20h20 (ce qui sera effectivement le cas), mais n'est pas annoncée aux préparateurs

Dans ce cas, la procédure de régulation de la charge n'a pas bien fonctionné. La règle veut qu'à 12h30, les responsables et les chefs d'équipe des trois bâtiments se concertent pour évaluer leur charge de travail et décider immédiatement des mesures de transfert de personnel à prendre. Or, à 14h40, cette concertation n'a pas encore eu lieu. Les décisions sont prises de manière précipitée ensuite avec des transferts de personnel entre bâtiments, ce qui entraîne le départ d'un préparateur expérimenté du bâtiment 3 vers un autre. Or il apparaît que plus on attend et plus il est difficile d'assurer la production dans les temps prévus.

Par ailleurs, la régulation de l'activité par le dispatching joue un rôle clef pour assurer une fin collective de travail des préparateurs. La responsable suit heure par heure l'avancement des préparations et, au fur et à mesure de l'avancement de l'après-midi, elle ajuste le nombre de fiches de commandes données aux préparateurs, de manière à réguler leur activité et assurer une fin collective du travail. Sa connaissance de la productivité de chacun permet cette fin de poste régulée et équilibrée. Les salariés terminent leur travail à la même heure, à quelques minutes près.

Les enseignements de l'observation de l'activité des opérateurs

Le pointage s'effectue à l'arrivée avant mise en tenue de travail et au départ après le passage au vestiaire. Le démarrage de la préparation proprement dite se fait entre 12h20 et 12h30, soit de 20 à 30 minutes après la prise de poste affichée.

La question de l'heure de fin de poste n'est pas abordée par les chefs d'équipe lors du briefing de début de poste, mais les préparateurs font leurs propres hypothèses (variant de 1h30 entre 20h et 21h30) et sont informés par le dispatching à 18 heures d'une heure de fin estimée à 20 heures. On a vu plus haut que, vers 16h, l'encadrement estimait quant à lui l'heure de fin à 20h20

En fin de poste, les préparateurs se font une idée de l'heure de fin à partir de trois indices :
- le nombre de colis à préparer lorsqu'ils vont chercher les listes au bureau (lorsque ce nombre devient moins important c'est bon signe),
- la pile des listes sur le bureau du dispatching,
- le fait que quelqu'un annonce qu'il a pris la dernière liste, ce qui signifie que la fin de poste est proche dans la demi-heure qui suit.

Des difficultés observées semblent jouer sur la productivité :
- la nécessité de suivre l'ordre des produits sur la liste rend l'agencement des colis sur les palettes difficile,
- la différence entre la taille des colis et le nombre de palettes à remplir,
- le poids de certains produits les rend plus difficiles à manutentionner,
- la cadence élevée impose des postures inadéquates pour le soulèvement des charges,
- la pénibilité et la répétitivité du travail, qui sont soulignées par les opérateurs.

Les opérateurs prennent des temps de pause en dehors de la pause officielle de 36 minutes et sans respecter strictement les règles énoncées par la hiérarchie (pas de pause café avant 4h30 de travail effectif, pas de pause

une heure avant la fin annoncée du travail). A partir de 19 heures, les chefs d'équipe poussent les préparateurs à finir (intervention à la machine à café).

Les opérateurs adoptent des stratégies variables en fin de poste: Soit ils disent aller moins vite car ils sont fatigués avec une baisse de vigilance après 20 heures, soit ils maintiennent le rythme ou accélèrent s'ils sont pressés d'en finir.

3.3.3 Les réactions des acteurs

L'appréciation de la productivité par l'encadrement
Selon le dispatching, les préparateurs démarrent « en trombe » (ce serait une source de mal de dos) puis, une fois le « taf » réalisé, ils diminuent leur activité. Certains encadrants pensent qu'ils ralentissent en fin de poste pour faire des heures, sachant que la prime de productivité est plafonnée, d'autres que la pénibilité du travail explique cette baisse (avec des colis de 4,5kg en moyenne, c'est 6 à 7 tonnes manutentionnées par jour, 1000 flexions, 750 prises, 20 palettes à filmer manuellement avec des postures inconfortables). Pour les salariés musulmans, le Ramadan serait également un facteur explicatif (pause à seulement 17h20).

L'appréciation du travail par les opérateurs
Si les préparateurs ne savent pas lorsque la journée se terminera, ils semblent avoir intégré que l'horaire théorique est toujours dépassé. Le travail est jugé dur physiquement et moralement. Les fins de postes tardives (au-delà de 21 heures notamment) sont jugées usantes. Il arrive que certains craquent et abandonnent. Pour les intérimaires, travailler jusqu'à 20h30/21h est jugé acceptable mais trop dur au-delà.
Le besoin de s'arrêter quelques jours ou de changer de métier est exprimé par certains.

4. L'analyse des résultats au regard des objectifs de la recherche

Dans cette partie, nous essayons de prendre du recul par rapport à l'ensemble des analyses résumées dans les parties précédentes, et de proposer une lecture générale au regard des objectifs de la recherche :
- d'abord nous aborderons le rôle joué par l'accord et la façon dont il a été utilisé au cours du temps,
- ensuite, nous partirons de la notion de régulation, qui était au cœur de notre problématique de départ, et essayerons d'en caractériser le contenu sur les trois dimensions de la production, de la répartition du temps, et de l'activité de travail,
- enfin, nous aborderons l'évolution du rôle des acteurs.

4.1 La dynamique de l'usage de l'accord

Il s'agit ici de rendre compte de la façon dont l'accord RTT a été effectivement utilisé au fil du temps, donc de retracer les ajustements successifs, les étapes marquantes dans l'usage de l'accord, même s'il n'y a pas de formalisation des modifications.

Un accord RTT se caractérise par un ensemble, souvent diversifié et complexe, de dispositions et de règles, qui représente le compromis atteint à un instant donné par la négociation entre partenaires sociaux. Mais, lorsque l'on observe la façon concrète dont une entreprise utilise un accord RTT au cours du temps, on est conduit à distinguer dans les faits trois niveaux de règles :
- les règles qui constituent le « noyau dur » de l'accord, car elles deviennent structurantes de l'organisation du temps de travail adoptée, et sont considérées comme intangibles par les acteurs,
- d'autres règles font partie d'une sorte de « zone intermédiaire » parce que, sans être ignorées ou remises en cause, elles peuvent faire l'objet d'adaptations en fonction du contexte, ou que les acteurs peuvent se mettre d'accord implicitement pour en faire un usage souple. Nous ajouterons dans cette zone intermédiaire, dans le cas présent, des règles qui peuvent être en situation de tension car faisant l'objet d'une remise en cause et d'une renégociation explicite ou implicite par l'un des acteurs.
- d'autres règles, enfin, se situent « aux franges « de l'accord, parce qu'elles apparaissent à l'usage sans portée pratique. Elles peuvent être ignorées ou tombées progressivement en désuétude.

Dans cet exemple, il faut d'abord indiquer qu'il s'agit d'un accord global d'entreprise, applicable à un grand nombre de dépôts répartis sur tout le territoire national et, au sein de ces dépôts, à des équipes. Il a été élaboré pour l'ensemble des situations et dans un contexte conflictuel visant des situations spécifiques (mais pas le dépôt objet de l'étude).

L'accord a été signé par l'ensemble des organisations syndicales de l'entreprise, dans le cadre d'un compromis global où la direction a fait de nombreuses concessions et donné d'amples contreparties aux négociateurs syndicaux et au personnel. Ces contreparties étaient la condition pour qu'un accord majoritaire éligible aux aides Aubry 2 soit possible.

Pour les acteurs locaux, l'accord apparaît donc d'abord comme un cadrage général à respecter mais n'est pas vécu comme un compromis élaboré en fonction des caractéristiques propres de ce dépôt et de ce bâtiment plus particulièrement. Par contre, la procédure retenue laissant localement le choix des formules ARTT au personnel et à leurs représentants permet une forte adaptation des règles au contexte local, dans des limites imposées.

4.1.1 Les règles du noyau dur

Le principe des 32 heures de travail effectif payées 35
Il est au cœur de l'organisation et de la gestion du personnel d'autant que l'entreprise globalement bénéficie des aides de la loi Aubry 2. Sa remise en question n'est envisagée par personne.

Les règles de comptabilisation et de paiement des heures
Ces règles de majoration des heures supplémentaires, des heures de nuit, du contingent et des repos compensateurs font l'objet d'un suivi précis et rigoureux avec plusieurs contrôles de conformité auprès de la hiérarchie et avec le bureau de gestion du personnel.

Le principe des 4jours/5jours comme formule d'aménagement des 32 heures
Il est fortement défendu par les représentants du personnel et les salariés permanents anciens qui l'ont choisi. Les caristes et contrôleurs en réception sont les défenseurs les plus attachés au système, en avançant que le week-end de 3 jours qu'il permet toutes les 4 semaines est très appréciable sur le plan personnel ou familial.

Il fait l'objet de la part de la direction d'une volonté d'évolution vers le 5 x 7 heures souvent par la voie individuelle et notamment à l'occasion de l'arrivée de nouveaux salariés. Elle juge les répartitions sur 5 jours plus simples et plus faciles à gérer, et les durées de travail sur 4 jours trop longues et donc difficiles compte tenu de la pénibilité du métier. On peut souligner a contrario que les observations ont montré que ces horaires quotidiens associés à la semaine de 4 jours étaient souvent réalisés ou dépassés par les préparateurs travaillant sur 5 jours.

On observe donc une tendance à la généralisation de la semaine de 5 jours de 7 heures. Au bâtiment 3, entre mars et novembre 2002, le nombre de salariés pratiquant l'option 4jours/5jours s'est réduit de 18 à 15. D'après les informations données en juin 2003, seul le personnel de réception et un chef d'équipe conservent cette formule soit 7 permanents.

L'abandon de la « module »
On peut également considérer que l'abandon du « fini-parti » (appelé « module » par les préparateurs) est un élément structurant de l'accord pour le site. Ce système permettait de compenser dans un compte d'heures les journées creuses et les journées chargées. Défendu par les préparateurs du site à l'époque de la négociation de l'accord, il a été vivement combattu dans d'autres dépôts en raison de fortes dérives. La direction regrette de ne pouvoir réintroduire ce système, car il permettait à ses yeux de mieux adapter les effectifs et l'activité en permettant des variations à la hausse mais aussi à la baisse du temps de travail journalier.

4.1.2 Les règles intermédiaires

Les formes d'aménagement du temps de travail dans le cadre des 4 jours/5 jours
L'organisation des cycles et des repos a fait l'objet de modifications depuis l'adoption des différentes formules d'ARTT par le personnel, validées par le comité d'établissement régional du 9 mai 2000.

A la suite de plusieurs situations de tension sociale, le comité d'établissement a été saisi. En particulier en janvier 2001, un groupe de travail a été constitué suite aux difficultés de la préparation (dépassements des contingents d'heures supplémentaires, manque d'effectifs, travail le dimanche les 4 dimanches de décembre, problèmes de matériels).

La première modalité retenue par les préparateurs d'alternance 4 jours/5jours permettait sur un cycle de 4 semaines de prendre un long week-end de 5 jours. Selon l'expression des opérateurs, ils ont été « ébloui » par cette solution mais elle s'est révélée très dure sur le plan des conditions de travail avec 7 jours de travail consécutifs coupés seulement par le dimanche après les 5 jours de repos. Ce système a été arrêté à la suite des tensions évoquées plus haut en janvier 2001.

Il a été impossible de reconstituer de manière précise toutes les autres péripéties qui ont affecté l'organisation des horaires depuis le début de la mise en œuvre de l'accord en raison des nombreux changements de responsables et de la perte de mémoire collective qui en a résulté.

Les horaires de prise de poste
En réception, plusieurs modifications des horaires de prise de poste ont été proposées. Alors que les opérateurs préfèrent démarrer tôt (4h), la direction a essayé de modifier l'heure de prise de poste en faisant commencer les contrôleurs à 4h30 et les caristes à 5 heures. Elle jugeait inutile des prises de postes trop matinales pour assurer la production. A l'inverse un début de poste retardé posait le problème du chevauchement avec les préparateurs. Le personnel a refusé en raison de la perte des heures majorées de nuit que la réforme entraînait. L'intérêt d'une prise de poste retardée pour la qualité du sommeil (réveil à 3 heures dans le système précédent) n'a pas eu d'influence. La prise de poste est actuellement de 4 heures pour les contrôleurs et de 5 heures pour les caristes.

L'application des règles de repos (JRTT et repos hebdomadaire)
Elle fait l'objet d'accommodements acceptés, notamment en préparation, avec des reports qui compliquent la gestion du personnel mais qui sont jugés indispensables en production. Ils sont constatés aussi bien en mars qu'en novembre et bien acceptés par le personnel qui les jugent conforme à l'intérêt de l'entreprise et à l'idée qu'ils se font de leur métier.

4.1.3 Les règles ignorées ou tombées en désuétude

Le respect des durées journalières de travail affichées surtout chez les préparateurs
Il est symptomatique de constater que sur les plannings, seule figure l'heure de début de travail. Le personnel de préparation a intégré le fait qu'on ne termine jamais à l'heure théorique prévue (19 heures si on commence à 12h00).

Le respect de la durée hebdomadaire
Les dépassements sont fréquents, voire très fréquents, alors que l'accord précisait que « le recours aux heures supplémentaires est déclaré exceptionnel ». En précisant que toute heure effectuée au-delà de la durée normale du travail est payée sauf demande du salarié pour donner droit à un repos compensateur de remplacement (repos pris par journée entière ou par demi-journée à la convenance du salarié hors période du 1er juillet au 31 août), l'accord a sans doute favorisé les débordements en ne pénalisant pas suffisamment les dépassements horaires.
Mais les salariés ayant arbitré en faveur du paiement et non du temps libre, les dépassements étaient d'autant plus permis que l'horaire de base était faible (6h24 mn de travail effectif et 7h de présence). D'ailleurs les salariés travaillant sur le rythme de l'alternance font également des dépassements mais de fait beaucoup plus mesurés que les opérateurs en 5 x 7 h.

Le délai de prévenance des horaires
A la demande du personnel de préparation, un système d'information (vers 14h puis d'heure en heure jusqu'à 17h) sur l'heure de fin de travail avait été mis en place. Lors de la première phase d'observation, nous avions fait l'hypothèse qu'il pouvait favoriser, notamment lorsque l'heure de fin annoncée était tardive, une accélération collective du travail. Lors de la deuxième phase d'observation, il ne fonctionnait plus.

4.2 L'évolution du contenu des régulations

4.2.1 La régulation de la production

L'entreprise n'a pas de prise sur le volume de production à traiter et cette question n'a semble-t-il pas évolué depuis la RTT. Avec l'incertitude sur l'écart entre volume prévu et réel à gérer quasiment en temps réel (d'heure en heure de 12 à 14 heures), c'est la difficulté de gestion majeure du métier. L'horizon temporel de la gestion du temps dans les entrepôts logistiques est en effet la journée en raison du caractère non reportable de l'activité.

L'impact de la RTT sur cette forme de régulation vient de l'impossibilité de continuer à fonctionner selon le système de la formule locale de « modulation » autrefois en vigueur et qui a justifié l'engagement de la nouvelle négociation pour la RTT. En effet c'est l'accord de modulation antérieur aux lois Aubry, dénoncé en 1998 par la CGT et FO au niveau national, qui a structuré la négociation autour des 35 heures.

En réduisant la durée journalière du travail (à 6h24 mn effective dans l'option 5x7h), et en supprimant la possibilité antérieure de la faire varier à la baisse comme à la hausse, la RTT a plutôt compliqué la gestion. Et elle a semble-t-il rigidifié la gestion des effectifs en incitant l'encadrement à se situer plutôt au plancher des effectifs nécessaires. Ceci a induit, on l'a vu, de nombreux dépassements d'horaires.

Les outils de gestion disponibles pour évaluer les besoins en main d'œuvre restent empiriques et la volonté affichée de mettre fin à une politique structurelle de régulation par l'intérim n'a pas été suivie d'effet.

Globalement, l'encadrement exprime l'idée d'une « jonglerie permanente » pour adapter les ressources aux besoins de l'activité, accentuée depuis la RTT. Cette jonglerie s'appuie sur un ensemble de leviers de régulation, qui apparaissent finalement mal maîtrisés.

Les outils de régulation à moyen terme permettant d'anticiper au-delà de la journée se révèlent insuffisants :
- répartition de la charge entre les dépôts, même si selon les opérateurs cet équilibre quand il a pu être atteint a facilité le travail,
- organisation du temps de travail de manière à disposer de suffisamment d'effectifs lors des grosses journées (travail du samedi, temps partiel du samedi),
- recrutement d'intérimaires par anticipation.

L'essentiel des outils de régulation ont comme horizon temporel la journée mais même à cet horizon avec une faible anticipation. La culture de la « réaction dans l'instant » reste forte (logique commando, système de débrouillardise collective) et rend difficile l'anticipation. Ainsi en va-t-il des difficultés rencontrées dans la concertation entre les responsables de bâtiment pour organiser les transferts d'effectifs d'un bâtiment à l'autre, ou bien du maintien de l'information prévisionnelle en début de poste sur l'heure de fin du travail. L'ampleur du recours à l'intérim explique aussi des difficultés à maîtriser la productivité du travail.

De ce fait, aux yeux de l'encadrement, le levier le plus pratique d'ajustement immédiat reste le temps de travail, dès lors qu'il joue dans des limites « raisonnables », ces limites pouvant parfois être repoussées assez loin (voir les fins de poste à 23 heures en novembre). En l'absence de contraintes fortes sur la durée journalière et hebdomadaire du temps de travail, le compromis s'instaure entre encadrement et opérateurs sur l'heure de fin de poste : production assurée d'un coté et paiement des heures et contrôle de la pénibilité de l'autre.

Quel serait l'impact d'une exigence forte sur la fin du travail à heure fixe ? Elle supposerait selon nous de revoir les outils d'évaluation des besoins en personnel de façon plus fine (par rapport au temps productif réel et à la productivité réelle en fonction des caractéristiques des journées, des volumes,des produits, des salariés employés) et l'organisation du travail (plus de polyvalence, voire une organisation différente de celle juxtaposant les trois métiers de réception, préparation et chargement dans des équipes différentes).

4.2.2 La régulation de la répartition du temps de travail

Pour les préparateurs, il semble que les stratégies sur la répartition du temps résultent d'arbitrages entre la vie sociale et la pénibilité du travail, qui reste un critère déterminant de la répartition du temps de travail.

Ainsi les formules permettant dans le cycle les longs week-end en contrepartie de longues plages de travail (6 jours consécutifs) ont été abandonnées, l'intérêt pour la vie familiale cédant devant la pénibilité de cette organisation du temps. A contrario dans des métiers moins pénibles comme ceux de contrôleurs ou de caristes, les avantages liés au temps libre prédominent et expliquent l'attachement à la formule de l'alternance avec une semaine de 4 jours toutes les deux semaines.

L'acceptation de formules en 5 jours a été de pair avec le bénéfice du samedi par exemple ou d'une journée libre dans la semaine, choisie pour raisons familiales. Ceci repose aussi sur le fait que les intérimaires et les « étudiants » à temps partiel assurent une bonne partie de la charge du travail du samedi. La difficulté à faire travailler le personnel permanent à temps plein le samedi avait été imputée à la RTT et à la démobilisation

qu'elle aurait entraînée pour certains, mais d'autres pensent que ce problème du travail du samedi était déjà présent avant 2000.

4.2.3 La régulation de l'activité de travail

Chez les préparateurs, c'est encore nous semble-t-il la pénibilité qui structure l'activité de travail. Ainsi la gestion des pauses informelles au cours de la journée répond à ce besoin de « souffler » dans travail malgré les injonctions de l'encadrement. Outre la pause de 36 ou 45 minutes prévue par l'organisation du travail, des pauses « informelles » à la machine à café sont tolérées. Malgré des tentatives de l'encadrement (notes de services, rappels à l'ordre), il existe semble-t-il un consensus implicite avec les chefs d'équipe.

En l'absence d'une étude ergonomique approfondie, il est plus difficile de comprendre quels compromis font les opérateurs entre préservation de leur santé (ne pas travailler trop vite et dans des conditions de postures et de gestes dangereux pour leur santé), gains financiers (liés à la prime de productivité en partie et aux heures supplémentaires de l'autre) et temps libre (terminer le travail le plus tôt possible).

L'observation de l'activité a montré que le dispatching jouait un rôle également dans la régulation de l'activité en équilibrant le travail entre les préparateurs pour les faire terminer à la même heure. Dans le système du fini-parti, cet équilibrage n'était pas nécessaire. L'accord RTT a-t-il de fait entraîné un allongement de la durée du travail en égalisant les chances des opérateurs de finir au même moment ?
Dans d'autres services, les marges de manœuvre sur la productivité sont plus grandes et explique que le temps de travail est moins la variable d'ajustement.

4.3 L'évolution des acteurs de la régulation

4.3.1 L'encadrement

Une des difficultés évoquée par la direction est la difficulté des agents de maîtrise à passer d'un rôle de management de proximité et de coups de main aux opérateurs à une fonction plus anticipatrice de gestion des hommes et du temps. Ce rôle n'est semble-t-il pas assez joué ni dans le bâtiment au niveau de chaque équipe et entre équipes ni entre la maîtrise des trois bâtiments.

4.3.2 Les salariés non-encadrants

La tendance constatée entre les deux périodes d'observation et depuis est le développement des accords individuels concernant le temps de travail sur les prises de positions collectives. Seule la réception où se trouvent les salariés les plus anciens et avec un faible turn over, maintient une position collective sur l'aménagement du temps de travail. En préparation, le turn-over réduit la mémoire collective et les renouvellements de contrats sont l'occasion pour la direction de proposer à titre individuel d'adopter une RTT en 5 jours.

4.3.3 Les interactions entre acteurs de terrain et acteurs institutionnels

Nous n'avons pas voulu nous impliquer trop fortement dans le dialogue institutionnel entre représentants du personnel et direction locale dans la mesure où les positions étaient divergentes sur la question des formules d'ARTT et que la direction souhaitait progressivement revenir sur l'acquis des 4jours/5 jours, pour des raisons économiques. Nous n'avons d'ailleurs pas été sollicité par les représentants du personnel de ce point de vue.

En ce qui concerne les instances régionales ou nationales, nous n'avons pas été sollicité et il nous semble que la question de la réduction et de l'aménagement du temps de travail n'apparaît plus aujourd'hui comme un enjeu fort pour les acteurs de l'entreprise. En choisissant d'agir à petits pas et de manière individuelle, la direction a évité la confrontation avec les instances régionales et nationales du personnel, véritables gardiennes de la lettre et de l'esprit de l'accord.

Le cas INDUSTRIE

1. Présentation de l'entreprise

1.1 L'activité

Cette usine a comme activité la fabrication de pompes destinées aux secteurs de la marine, de l'armement, du nucléaire et de l'exploitation du pétrole. Il s'agit de produits de grande technicité, produits en petites séries, à la commande, en fonction de spécifications particulières des clients.

1.2 Les effectifs et les emplois

La société, qui est le seul site exploité en France par ce groupe dans cette branche d'activité, occupe 237 salariés en mars 2003. Un tiers de l'effectif est en production. Les deux tiers dans les bureaux permettent d'assurer toutes les fonctions classiques d'une usine, de la commande à l'expédition : commercial, bureaux d'étude, ordonnancement, finances, méthodes, SAV…
Il convient néanmoins d'ajouter à cet effectif en CDI, 20 à 25 salariés d'entreprises sous-traitantes travaillant dans les locaux de l'entreprise, dont la majorité en production.

L'histoire de l'entreprise a été marquée par une succession de plans sociaux qui en 20 ans ont fait passer l'effectif de 550 salariés à 237. L'effectif ouvrier, majoritaire à l'origine, est aujourd'hui devenu une minorité.

1.3 L'organisation du travail et les conditions de travail

Au sein de la production, se distinguent trois secteurs qui ont des contraintes et des rythmes différents : l'usinage et l'assemblage (APE), qui ont en commun de fabriquer les pompes neuves, et celui de la fabrication de pièces de rechange et la réparation des pompes usagées.

Les deux évolutions notoires de ces dernières années sont :
- d'une part, la réduction des effectifs des services périphériques à la production, ce qui conduit celle-ci à prendre en charge des tâches dévolues auparavant aux méthodes, à la qualité, ou à la programmation,
- d'autre part, la volonté de développer l'autonomie des équipes, à la fois dans l'organisation du travail et dans la gestion du temps.

Ces deux évolutions convergentes entraînent un changement important dans les relations de travail et les conditions de travail. L'autonomie qu'elles génèrent est facteur de souplesse dans l'organisation, de développement personnel mais aussi de stress et de perte de repères. Les résultats sont donc ambivalents. Cette tendance est particulièrement marquée au secteur APE qui fait plus spécialement l'objet de notre étude.

1.4 Les enjeux économiques

L'entreprise industrielle fait partie d'un groupe nord américain qui occupe 60 000 salariés. Elle ne compte donc que pour 0,4% de l'effectif total et est soumise à la logique d'un marché mondialisé, où les décisions sont prises ailleurs. A tout moment le groupe peut se désengager, comme l'a fait il y a 4 ans le groupe allemand qui était alors propriétaire.

La période récente (2001-2002) a connu une restructuration qui a conduit au transfert dans l'usine française des activités de fabrication de matériel neuf auparavant réalisées dans l'usine anglaise du groupe. Cette aubaine en terme de charge pour l'usine française a provoqué des difficultés organisationnelles temporaires, et des résultats financiers mitigés en 2002. En dépit de l'augmentation de la charge, 40 emplois indirects ont été supprimés. En outre, l'usine anglaise a conservé le service après-vente (SAV), ce qui constitue un avantage sur le plan financier par rapport à l'usine française, car la rentabilité est beaucoup plus forte en SAV (réparations de pompes anciennes), qu'en production de pompes neuves.

1.5 Le contexte social

L'entreprise connaît un dialogue social soutenu, au sein des institutions représentatives du personnel (CE-DP-CHSCT). La direction et les 3 syndicats (CFDT, CGT, CGC) ont le souci permanent de construire une concertation qui prenne en compte la réalité des contraintes économiques, et dépasse les divergences pour préserver l'avenir de leur usine. Cela explique que les accords d'entreprise importants sont signés habituellement par les 3 syndicats à l'issue de négociations souvent longues et tendues et de consultations fréquentes du personnel.

La structure du personnel est marquée par un fort vieillissement (plus de 40 % du personnel a plus de 50 ans). Cette situation résulte des plans sociaux successifs, et des restrictions imposées par le groupe concernant les recrutements. Elle entraîne un déséquilibre dans les effectifs et constitue une préoccupation sérieuse pour l'avenir. La direction réfléchit donc à une gestion prévisionnelle de l'emploi permettant d'intégrer des jeunes en contrepartie d'une cessation anticipée d'activité sur les postes pénibles (CATS). En mai 2003, un accord a été conclu pour onze salariés.

2. L'accord ARTT

2.1 L'historique

La réduction et l'aménagement du temps de travail résultent d'un accord d'entreprise signé le 10 avril 1997 et mis en application le 1er mai 1997. Il s'inscrit donc dans le cadre de la loi Robien de juin 1996, mais à titre défensif, la RTT étant une alternative aux licenciements prévus, dans une logique de partage du travail en période de récession. Cet accord a permis de sauver 25 des 41 emplois menacés, les autres étant, soit évités, soit réglés par des départs en retraite.

Conformément à la loi et à la convention passée avec la DDTEFP, l'accord a été renégocié trois ans plus tard pour aboutir à un avenant du 23 mai 2000, qui régit l'organisation actuelle du temps de travail. Cette renégociation a permis d'intégrer les nouvelles dispositions introduites par la loi Aubry de janvier 2000.

Ces 2 accords d'entreprise ont permis d'obtenir de l'Etat des allègements importants de charges sociales pendant 7 ans. Cependant, en mai 2004, la fin de l'aide Robien et le passage au régime de la loi Fillon de janvier 2003 entraîneront un accroissement de charges estimé à environ 5% de la masse salariale. Les partenaires sociaux savent donc qu'il leur faudra en 2004 négocier les conditions d'adaptation de leur accord à ce nouveau contexte.

2.2 Les caractéristiques de l'accord

2.2.1 La RTT

L'accord repose sur une RTT de 10 % pour l'ensemble du personnel, qui se traduit par 22,5 journées de repos supplémentaires dans l'année (JRTT).

Compte tenu de la coexistence de plusieurs régimes de travail en fonction du nombre d'équipes qui se succèdent, les références de temps de travail effectif (pauses déduites) sont les suivantes.

Durée du travail / Salariés	Durée quotidienne moyenne	Durée hebdomadaire moyenne	Durée annuelle
Sans forfait (journée)	7,7 h	34,65 h	1 556,5 h
Equipiers2 postes	7,55 h	33,97 h	1 526 h
Equipiers 3 postes	7 h	31,5 h	1 414,8 h
Avec forfait horaire	8,2 h	36,8 h	1 660,5 h
Cadres de direction			202,5 jours

2.2.2 La modulation

L'accord envisage la possibilité de moduler la durée du travail en fonction des variations de niveau de charge, en distinguant trois types de périodes :
- les périodes d'activité normale, dites « bleues »,
- les périodes de basse activité, dites « grises »,
- les périodes de haute activité, dites « rouges ».

Les limites sont ainsi fixées pour chaque type de période :

	Période rouge	**Période bleue**	**Période grise**
Fourchette horaire	De 38,5 h à 42 h	34,65 h en moyenne	De 30,8 h à 32 h
Horaires exceptionnels	44 h		28 h

Un calendrier indicatif des périodes doit être défini chaque trimestre pour chaque secteur de l'entreprise, sur trois mois glissants, avec la possibilité d'une révision mensuelle. Les délais de prévenance pour pouvoir passer d'une période à une autre sont les suivants :

A / **De**	**Rouge**	**Bleue**	**Grise**
Rouge	-	3 jours	1 semaine
Bleue	3 jours	-	3 jours
Grise	1 semaine	3 jours	-

L'annualisation des horaires entraîne la suppression quasi totale de la notion d'heures supplémentaires.

2.2.3 L'utilisation des JRTT

La RTT conduit en moyenne à la prise d'un vendredi sur deux, sauf en période rouge. Ces journées peuvent être cumulées avant ou à la suite d'une période rouge de 8 semaines consécutives et prises en fonction des impératifs de service.

Un compte épargne temps peut être alimenté dans la limite de 10 jours par an. Sauf exception, le congé correspondant sera pris dans un délai de 5 ans. Les dates seront déterminées à la demande des intéressés et en accord avec la hiérarchie.

2.3 Les évolutions éventuelles

Une clause de l'accord initial de 1997 prévoyait une réduction de salaires de 3%. Cette clause a entraîné des débats rémanents et de multiples négociations permettant une récupération progressive liée aux résultats de l'entreprise.

Concernant l'ARTT, l'économie du système mis en place au départ a été conservée, sous réserve de glissements dans les modalités d'application (que nous verrons ci-dessous). Des débats ont eu lieu concernant le périmètre de l'accord, l'effectif ayant augmenté entre 1997 et 2000 et diminué ensuite (256 personnes en 1997, 289 en 2000 et 240 aujourd'hui). La direction a limité l'application de l'accord aux 256 salariés visés initialement, contractant avec les nouveaux embauchés des dispositions particulières, du fait qu'ils ne bénéficient pas d'allégement de charges sociales au titre de la loi Robien.

3. Le déroulement de la recherche

3.1 La phase de préparation et de lancement

3.1.1 Les motivations et les attentes des acteurs

Nous avons sollicité l'entreprise fin 2001 pour lui proposer de s'inscrire dans cette recherche. Nous connaissions déjà l'entreprise pour l'avoir accompagnée antérieurement lors des négociations des accords RTT, et ce contexte d'une entreprise soumise à de fortes contraintes industrielles nous paraissait intéressant à étudier. De plus, nous savions que le dialogue social était soutenu, et que les apports de la recherche pouvaient intéresser les partenaires sociaux.

La direction a immédiatement accepté de participer, estimant le sujet intéressant, à condition qu'il s'agisse d'une recherche appliquée dont elle puisse tirer des enseignements. Elle était en effet déjà préoccupée par la perspective de la renégociation de l'accord avant mai 2004.

Les syndicats ont tous accepté le principe de la recherche. Toutefois, la CGT a préféré rester en retrait, estimant que l'ARTT n'était pas la priorité du moment.
La CFDT s'est beaucoup impliquée dans la réflexion, trouvant de l'intérêt aux synthèses qui lui étaient fournies.
La CGC s'est impliquée avec plus de difficultés du fait d'une part de la faible disponibilité de ses leaders, et d'autre part d'un mouvement de « mauvaise humeur » en septembre 2002 lors de la première restitution, pour réagir à la décision de la direction imposant le passage en période rouge et le blocage des JRTT pendant 3 mois.

Le Comité d'entreprise a encouragé l'idée de recueillir le point de vue de l'ensemble des salariés par voie de questionnaire. Cette enquête permettait une expression de tous, et évitait que l'étude ne soit génératrice de clivages internes si elle avait été réduite au seul secteur APE.

3.1.2 Le choix des unités et des périodes

L'unité APE (assemblage performance produits) a été proposée par la direction. Il s'agit d'une unité de 24 salariés, fonctionnant en deux équipes, dont l'activité est située au bout du processus de production : elle réalise en effet l'assemblage final, les différents essais nécessaires, et le conditionnement final avant expédition (« mise en groupe »). Le choix de cette unité répondait au souci d'analyser le secteur le plus exposé aux aléas d'organisation et aux besoins de souplesse, à la fois du fait de sa place finale dans le processus, et de sa position d'interface vis-à-vis du client. En effet, s'agissant de produits à chaque fois spécifiques, les contacts avec le client sont fréquents, y compris parfois dans l'atelier.

Ce choix a été soumis aux syndicats et aux salariés du secteur, réunis pour l'occasion, qui l'ont accepté.

La première période d'analyse retenue a été de mi-avril à mi-mai 2002, soit en fin d'une période d'annualisation. Cette période s'est avérée riche d'enseignements du fait d'impératifs contradictoires : une charge de travail importante à réaliser avec un effectif réduit et des RTT à solder avant le 1er mai 2002.

La seconde période était prévue en août-septembre 2002, à la charnière des congés et de la rentrée, pour prendre en compte une période perturbée. Ce choix a dû être reporté à une période plus calme, car entre-temps, le développement du projet d'introduction de SAP a engendré une forte charge de travail et des difficultés organisationnelles. Finalement, c'est la période de mars 2003 qui a été retenue. Ce choix a été intéressant car il nous a permis de comparer les résultats à presque un an d'intervalle.

3.1.3 L'information et l'implication des salariés

La réunion initiale de tous les salariés du secteur a permis de préciser la démarche et de montrer la volonté de prendre en compte leurs préoccupations, notamment leurs conditions de travail, dans la réflexion sur l'évolution de l'organisation du travail.

Malgré un certain scepticisme sur la possibilité de modifier les pratiques existantes, les salariés ont tous accepté les rencontres et les échanges individuels et collectifs. Ils ont été plus réticents à l'écrit, aucun ouvrier ne remplissant les fiches proposées pour le recueil d'informations.

3.2 La première phase de la recherche

3.2.1 La méthode suivie

Tout d'abord, une photographie de la situation a été réalisée, préalablement à la période d'observations. Elle a permis d'établir un référentiel utile pour analyser ensuite les écarts observés. Cet état des lieux a produit des informations utiles sur les points suivants :

- **L'activité sur la période à venir** : volume de travail, complexité des tâches, degré de fiabilité de la prévision.
- **L'organisation du travail** : répartition prévisionnelle, polycompétence, modes de coordination, temps de réunion, outils d'organisation, intégration de l'effectif non permanent, souplesse.
- **Les ressources mobilisées** : effectifs permanents et non permanents, sous traitance.
- **Le temps de travail** : usages particuliers existants dans le service, situation des salariés en début de période au regard de l'annualisation, prévisions de la durée du travail, gestion de l'ARTT.
- **Les conditions de travail et de vie** : le rapport subjectif au travail, la vie personnelle, la perception de la période à venir et l'organisation personnelle.
- **L'appréciation générale sur l'ARTT :** aspects positifs et négatifs aux yeux des ouvriers, de l'encadrement, de la direction et des délégués, souhaits exprimés.

.Différentes sources d'information ont été exploitées :

- de multiples entretiens individuels à tous les niveaux
- une participation en tant qu'observateur à différentes réunions de service
- l'analyse des indicateurs de gestion
- l'analyse détaillée des horaires de travail et de l'utilisation des JRTT, en recherchant les explications entre le prévisionnel et le réel,
- des fiches de recueil d'événements, structurées autour de quatre thèmes (la charge de travail, l'effectif et les compétences, l'organisation du travail, les conditions de travail).

Un travail très étroit a été mené avec l'équipe d'encadrement du secteur : un responsable et trois animateurs, un par équipe (montage, soudage, mise en groupe). Ces membres de l'encadrement sont d'ailleurs les seuls à avoir rempli les fiches de relevé des évènements et décisions modifiant l'organisation quotidienne du travail.

Ces fiches ont permis un échange approfondi sur les dysfonctionnements, leurs causes et leurs incidences. Sur chaque cas, les points de vue du chef de service, de l'animateur et de l'ouvrier concerné ont été recueillis, et les situations ont été décryptées sous les trois angles retenus pour la recherche :

- la régulation des processus de production
- la régulation de la répartition du temps
- la régulation de l'activité de travail vécue au quotidien.

Ces points de vue du terrain ont ensuite été confrontés à ceux des personnes extérieures au service : le PDG, la DRH, le directeur des opérations industrielles, un agent du service commercial. L'avis d'un sociologue en mission dans l'entreprise a été également recueilli. Les délégués syndicaux rencontrés ont permis d'avoir une ouverture sur d'autres services (usinage, méthode, bureau d'études…) et de mettre en perspective les situations analysées avec d'autres situations.

Les deux synthèses (analyse préparatoire et bilan de la période) ont été transmises au chef de service qui les a enrichies. Elles ont ensuite été présentées à la direction puis restituées au comité d'entreprise.

En parallèle à cette analyse concentrée sur l'unité APE, et pour éviter que seuls les salariés de ce secteur soient impliqués dans l'étude, un questionnaire écrit anonyme a été proposé à tout le personnel pour qu'il puisse s'exprimer sur l'ARTT. Seulement 30% de l'effectif a répondu, du fait semble-t-il d'une surcharge due à la mise en place du progiciel SAP.

3.2.2 Les principaux résultats obtenus

Il convient de distinguer les données concernant le secteur APE qui a fait l'objet d'une étude de terrain approfondie et les données générales résultant du questionnaire.

3.2.2.1 Résultats relevés dans le secteur APE

A – Le changement résultant de la RTT est difficilement isolable de l'impact d'autres changements
De nombreux facteurs d'évolution pèsent en permanence sur le fonctionnement du secteur et de l'entreprise :
- Les exigences de performance du nouveau groupe induisent un contrôle permanent sur les résultats, et partant sur l'emploi, la productivité, les salaires. Cela entraîne une compression des délais de livraison dans une optique de facturation pour réaliser le chiffre d'affaires dans les échéances prescrites.
- L'arrivée de nouvelles machines et de nouvelles gammes de produits, avec des nomenclatures en anglais.
- Le changement des outils de gestion de production, avec le passage à SAP en cours de mise au point, constitue une lourde contrainte à court terme, dans l'espoir d'obtenir à moyen terme une meilleure visibilité de la charge.
- L'augmentation de la charge, liée à des reports de délais, est accentuée par le transfert du parc anglais de machines sans renfort d'effectif.
- Des changements d'organisation interne ont été induits par le plan social de 2001

Dans ce contexte, l'usage de la modulation s'inscrit dans un ensemble complexe, et les acteurs de terrain évoquent avec une certaine confusion les facteurs explicatifs de leur situation. En fonction des différents points de vue, la difficile gestion des aléas est interprétée comme résultant de l'organisation, de l'ARTT, de la mauvaise application de l'accord, des décisions imposées par le groupe, etc.

B – La rigueur dans l'organisation du travail devient un impératif en cas de RTT
Tous ces changements cumulés conduisent les salariés et leur encadrement à attribuer à la mauvaise organisation en amont la cause de leurs difficultés, estimant que malgré leurs demandes, l'organisation se dégrade encore. C'est notamment la dilution de la fonction ordonnancement entre différents responsables qui est mise en cause.

Ce ressenti est particulièrement fort dans le secteur observé APE situé en fin de gammes : d'un côté, il subit les aléas qui se sont accumulés en amont et d'autre part, il est en contact direct avec le client qui vient dans l'atelier procéder aux essais et réceptionner les ensembles de pompes. Entre temps, il incombe à cet îlot de réaliser une succession coordonnée d'opérations (montage, essais sur plate-forme, assemblage, peinture, emballage). Les ouvriers sont particulièrement conscients des exigences de délais et de qualité et donc sensibles aux aléas de l'organisation. La régulation du processus de production suppose donc une organisation performante, où chaque fonction est assumée au moment opportun. Mais les tensions issues de l'augmentation d'activité à effectifs constants renforcent les difficultés à éviter les hiatus entre les différents secteurs.

Dans ce contexte, l'impact spécifique de la RTT concerne surtout les absences alternées du vendredi, qui conduisent à travailler systématiquement avec une équipe réduite de moitié (sauf en période rouge). Ceci pénalise l'efficacité collective, et qui retarde un certain nombre de coopérations entre services.

Mais l'examen des souhaits d'amélioration situe aussi les enjeux à d'autres niveaux. :
- Le progiciel de gestion SAP, en apportant un meilleur contrôle des flux, laisse espérer une meilleure visibilité du matériel à approvisionner et un raccourcissement des délais de livraison grâce à des commandes groupées.
- Le souhait du service est de commencer une affaire quand toutes les pièces sont réunies. Ils attendent un service méthodes « musclé » qui anticipe le matériel à rassembler à temps, grâce à une bonne concertation entre les services achats et expédition.
- Les opérations de contrôle méritent d'être améliorées, car autocontrôle en usinage n'est pas satisfaisant sur des pièces complexes. Quant aux pièces commandées à l'extérieur, elles devraient être systématiquement contrôlées (dans certains cas, 80 % des pièces ont dû être repassées en usinage), suite à des défauts rencontrés au cours du montage.
- La question de la capacité de production n'est pas posée en terme d'emplois affectés dans l'îlot, mais en terme de disponibilité au bon moment et de recours aux sous traitants qui n'ont pas toujours la compétence, la disponibilité et la continuité.
- Le suivi des échéances nécessiterait des communications améliorées entre services : la rigueur dans la tenue des délais devrait être la même à tous les stades, du bureau d'études à l'expédition. Mais aujourd'hui, « le poids d'une journée n'est pas le même en début et en fin d'affaires ».

C – La régulation de la modulation est difficile en fin de période
Dans l'usine, on ne parle pas de RTT mais d'ARTT, la réduction étant conçue dans le cadre d'un aménagement des horaires en fonction des fluctuations d'activité.

La modulation est perçue comme un outil difficile à manier quand l'activité est erratique et difficilement prévisible. Bien que le carnet de commandes soit relativement visible à l'échéance de 12 mois, les aléas restent suffisamment importants pour perturber la programmation des périodes hautes, moyennes et basses. Sur l'année 2001-2002, on constate ainsi un excès d'heures sur les compteurs des salariés, qui ne peuvent être soldées avant la fin de l'exercice d'annualisation (le 30 avril 2002).

L'accord d'entreprise prévoit une soupape de moins 25 heures et plus 35 heures en fin d'exercice dans la gestion des compteurs d'heures. Ces chiffres tiennent compte des heures inscrites au compteur de congés payés et de JRTT non pris, ainsi que des variations de l'horaire journalier.

Dans les faits, le solde d'heures est de + 720 heures en totalisant les compteurs positifs de 17 salariés (soit + 42,4 heures en moyenne par salarié positif), et de - 140 heures en totalisant les compteurs négatifs de 5 salariés (soit – 28 heures en moyenne par salarié négatif).
Ces chiffres reflètent l'exacte réalité des heures à récupérer ultérieurement, au risque de pénaliser la capacité de production à un moment où la charge prévisible est forte.
Les 4 agents d'encadrement sont concernés ainsi que 5 ouvriers par le dépassement du quota autorisé de 35 heures. A noter un ouvrier qui cumule 130 heures d'avance. Il prendra des JRTT en mai-juin de façon à ce que son compteur redescende dans les limites du quota de 35 heures en juillet. S'agissant d'une compétence rare, il est difficile de se passer de lui pendant une longue durée.

En période de charge, la régulation de la modulation en fin de période constitue donc un casse-tête pour l'encadrement : comment concilier à la fois la charge à assumer, le respect des textes sur l'ARTT, et l'apurement des compteurs d'heures ?

D – La solution est trouvée sur le terrain grâce à un aménagement du temps de travail qui offre de la souplesse partagée, en marge de l'accord
La recherche de souplesse pour la production
Il existe une distorsion entre les modalités officielles de la modulation et sa mise en place dans l'atelier. Les modalités officielles sont celles de l'accord qui prévoit 3 périodes colorées en rouge, bleu et gris, en fonction de la charge décroissante.
Son application n'est pas simple car la charge étant glissante tout au long du process, on ne peut définir simplement une même période rouge pour toute l'usine. L'îlot APE regrette ainsi que la fin 2001 ait été classée en période rouge (pas de JRTT sauf exception entre le 3 novembre et le 20 décembre pour les équipes de la plate forme et de la mise en groupe), ce qui a conduit à différer des JRTT au printemps 2002, période qui s'est avérée défavorable.

Dans ce secteur, l'irrégularité de la charge tient beaucoup à des aléas peu prévisibles mais quasi-permanents. Des différences sont sensibles entre activités : la pression sur les délais et donc l'aménagement des horaires est plus forte à la mise en groupe qu'au montage, situé plus en amont. Cela se traduit par une prise de JRTT plus régulière et stable au montage qu'à la mise en groupe.

En périodes fortes, la modulation est complétée si besoin par des moyens complémentaires : heures supplémentaires en semaine qui sont récupérées, heures supplémentaires le samedi qui sont rémunérées, et recours à la sous traitance. Ce choix est réalisé au cas par cas de façon pragmatique, sans règle de priorité définie à priori. Le critère de l'acceptabilité sociale est déterminant.

La recherche de souplesse pour les salariés
Les salariés ont une grande latitude pour choisir leurs JRTT. La règle du vendredi toutes les deux semaines est souvent tempérée par des repos groupés sur une semaine, formule qui a la préférence de l'encadrement chargé de l'organisation. Nombreux aussi sont les cas où les salariés choisissent un autre jour que le vendredi, par exemple le lundi pour constituer un week-end de 4 jours, ou le mercredi pour s'occuper des enfants.

Cette souplesse partagée suscite des débats. L'encadrement de proximité estime qu'elle est une contrepartie indispensable aux efforts demandés aux salariés. Dans une organisation peu rigoureuse, il lui paraît difficile de demander une grande rigueur à la base. La rigueur dans l'organisation permet la rigueur dans la discipline.

Toutefois, la gestion administrative est compliquée par cette grande souplesse, d'autant plus que la majorité des salariés ne fournit pas les informations en temps utile (par exemple, les souhaits quant aux dates de congés d'été).

Le débat de fond concerne finalement l'autonomie accordée aux salariés dans leur organisation. Celle-ci est souhaitée comme facteur de modernisation de l'organisation et de réactivité aux aléas (on retrouve cette orientation dans la désignation d'animateurs sans position hiérarchique). Mais appliquée à l'aménagement du temps de travail, elle pose des problèmes d'organisation. L'accord de 2000 insiste notamment sur le développement de la polycompétence pour pouvoir maintenir la qualité de service tout en assouplissant les règles de prise de JRTT. simultanément

E – L'évolution des pratiques s'écarte progressivement des normes négociées dans l'accord d'entreprise

L'application de l'accord est d'autant plus souple au service APE que les ajustements se justifient du fait qu'il ne fonctionne pas comme une chaîne de production, mais avec une succession de postes où la charge est spécifique. Ceci a conduit à constater de nombreux écarts, que certains qualifient de « dérives », mais qui ont été jugés nécessaires pour pouvoir fonctionner, par exemple :

- La prise de JRTT peut avoir lieu un autre jour que le vendredi, voire à la demi-journée,
- Le cumul des JRTT n'est pas lié forcément à « une période rouge de 8 semaines consécutives »,
- Ces journées ne sont pas prises uniquement « en fonction des impératifs de service »,
- Le calendrier indicatif d'activité ne peut être établi une fois par trimestre,
- La révision des programmes est non seulement mensuelle et bimensuelle, mais hebdomadaire ou journalière,
- Les notions de période rouge, bleue et grise ont tendance à s'estomper, car trop imprévisibles,
- Les délais de prévenance pour passer d'une période à l'autre ne sont pas respectés,
- Le critère de 50 % de l'effectif par qualification est parfois revu à la baisse. Alors qu'il est prévu un soudeur sur deux et deux monteurs sur quatre au montage, on se contente à la plate-forme d'essais d'un monteur sur trois et un OP sur trois. Notons que cet objectif n'est pas explicite dans l'accord, mais constitue une condition d'attribution des JRTT et des congés,
- 2 salariés ne peuvent bénéficier des 23 JRTT du fait qu'ils ne réalisent pas les 1556 heures prescrites par an.

Les écarts constatés au service APE semblent bien plus significatifs que dans les autres services (c'est ce qui ressort des réactions des acteurs du terrain, mais nous n'avons pas conduit d'analyses aussi fouillées). Le responsable résume la situation de façon imagée, en comparant son service au goal d'une équipe de football qui est le dernier rempart quand l'organisation de l'équipe est bonne, mais qui est sollicité sans arrêt quand l'organisation prend l'eau. Ce qui est le cas semble-t-il au printemps 2002.

F – Un dialogue social riche a permis une large adhésion aux modalités d'ARTT, mais il a aussi généré de la complexité

La rigueur de l'accord, voulue par les syndicats dans un souci d'unité et d'équité entre les services, est très atténuée dans les faits par la nécessité de répondre aux imprévus et par les contreparties qui s'instaurent de façon informelle. Ces pratiques en marge de l'accord sont plutôt bien vécues sur la base d'arrangements de proximité entre l'encadrement et les ouvriers. On se rend service réciproquement, ce qui crée une bonne ambiance.

L'adhésion générale à l'ARTT résulte d'un dialogue social très dense. Les partenaires sociaux cherchent ensemble des solutions, en tenant compte de la réalité et des marges de manœuvre. La complexité du dispositif résulte pour partie de cette recherche de compromis : la direction insiste pour une souplesse gage de performance et les représentants du personnel pour une équité entre les salariés (et donc une application identique des règles).

Mais cette complexité du système provoque une lourdeur dans la gestion et l'échange d'informations. Le service Ressources Humaines dépense beaucoup d'énergie au suivi de l'ARTT. En outre, la secrétaire affectée dans le service APE consacre beaucoup de son temps au suivi des JRTT et des horaires (en moyenne 1 jour par semaine). La multiplication des échanges, des comptages et des vérifications s'avère nécessaire pour l'acceptation du système et de ses assouplissements, y compris en dehors des normes prescrites.

Globalement, le dispositif d'organisation du temps de travail n'est pas contesté par les ouvriers. Ce qui l'est par contre, c'est l'organisation des congés d'été. La direction impose une permanence minimale en août. Les

salariés, très demandeurs des mois d'août, la contestent, ainsi que l'encadrement qui y voit un étalement des problèmes et préférerait une fermeture de deux semaines à laquelle chacun pourrait accoler une semaine, soit avant, soit après. Pour l'année 2003, une fermeture de 2 semaines au mois d'août a été décidée par la Direction.

De manière générale, la question se pose de la nécessité à plus ou moins long terme de se conformer au texte de l'accord ou d'adapter cet accord à la réalité.

G – L'analyse de la régulation de l'activité de travail vécue au quotidien révèle des difficultés et des adaptations

Comme nous l'avons déjà évoqué, la population salariée est marquée par une structure d'âge spécifique : l'âge moyen est de 44 ans, et 42% de la population a plus de 50 ans. L'ancienneté moyenne est de 22 ans. Ces caractéristiques de la population ont des répercussions liées à la charge de travail, et contribuent à expliquer un certain nombre de choix ou d'arrangements opérés entre la hiérarchie et les ouvriers.

Gérer la charge de travail et le stress

Un certain nombre de tâches demande un effort physique, plus difficile à assumer avec l'âge. Les possibilités d'aménagement de poste sont réduites. A titre d'exception, on cite le cas d'un monteur qui a pu être muté au laboratoire.

Les salariés estiment devoir faire des « efforts surhumains » pour gagner une demi-journée de délai, faute d'organisation en amont ; la qualité de vie est détériorée. A chaque absence d'un collègue, la charge est accrue, notamment pour l'encadrement de proximité. Ces dérangements incessants sont stressants, ce qui s'ajoute à la pression des délais. Faute de renfort, l'intensification du travail est évoquée : « il faut faire autant, voire plus de travail qu'avant en moins de temps ». La conséquence directe est le sacrifice de certaines tâches et d'actions de formation.

On peut noter que le stress dans l'atelier va croissant, du montage aux essais et à la mise en groupe, en lien avec la pression du client. Mais c'est la maîtrise de production qui ressent le plus fortement ce stress, du fait du transfert de responsabilités sur ses épaules. Quelqu'un a utilisé le terme de « surcharge de la pensée , quand il faut gérer tout à la fois, une intensification du rythme de travail, des problèmes relationnels avec les ouvriers, la crainte de l'insatisfaction du client et des réprimandes de la direction… ».

La nécessité de compensations et d'arrangements

L'intérêt de certains ouvriers pour des journées plus courtes, voire un repos fixe tous les vendredis après-midi, s'explique par l'âge et la proximité géographique de leur résidence. Il en est de même de la résistance aux demandes d'heures supplémentaires.

L'encadrement de proximité estime que les efforts fournis par les ouvriers ne sont pas suffisamment appréciés, qu'il s'agisse de grosses journées, de reports de JRTT ou de la débrouillardise pour s'en sortir de façon autonome : « Compte tenu de la souffrance sociale qu'on a eue et du contexte, on ne peut que fonctionner à l'amiable » « On arrive à garder une bonne ambiance et un cadre attractif malgré les difficultés, en gardant la meilleure rentabilité possible ».

Cette compensation des périodes chargées et des efforts fournis, se traduit par un démarrage du travail plus lent, des pauses café plus fréquentes. C'est notamment le cas quand les approvisionnements n'arrivent pas faute de planification fiable. Il est intéressant d'écouter des salariés qui viennent de l'extérieur (jeunes embauchés, intérimaires, sous traitants). Ils estiment que dans l'usine, règne un certain « laxisme » qu'on ne voit pas ailleurs : « Tout le monde est cool ».

3.2.2.2 Résultats du questionnaire

77 questionnaires ont été exploités. Le jugement global de satisfaction se répartit comme suit.

Degré global de satisfaction des salariés sur la RTT (Juin 2002)

Totalement satisfait	Satisfait dans l'ensemble	Pas vraiment satisfait	Pas du tout satisfait	Non réponses
10,4 %	44,2 %	32,5 %	9,1 %	3,9 %

On voit que les jugements de satisfaction totale ou partielle dominent légèrement (54,6 %). On relève à peu près le même pourcentage de salariés (un sur dix), qui se déclare soit très satisfait soit très insatisfait. A noter que cette répartition n'est pas structurellement très différente entre les secteurs de production et les secteurs de « bureaux » : la production est tout de même légèrement plus négative : 51,6 % seulement sont satisfaits (contre 58,2% dans les bureaux), et on a 12,1 % de très insatisfaits (contre 7% dans les bureaux).

Il semble que la satisfaction soit plus élevée chez les salariées femmes (concentrées dans les bureaux), et soit également légèrement croissante avec l'âge.

Sur les questions relatives à la gestion du temps et la qualité de vie, on constate un paradoxe: malgré des constats plutôt négatifs sur les relations de travail, la régularité des horaires, la prise en compte des souhaits personnels et la prévisibilité des congés, on enregistre une appréciation plus positive sur la qualité de vie globale, qui équilibre à peu près les constats de détérioration. On retrouve ainsi à peu près les scores sur la satisfaction d'ensemble.

Ceci tend à montrer que les jugements globaux des salariés ne tiennent pas seulement aux caractéristiques de la gestion du temps, au sens strict du terme, mais intègrent un ensemble de facteurs plus large. A partir des constats faits dans la première phase d'analyse, on peut faire l'hypothèse que, même si la RTT n'a pas amélioré strictement la prise en compte des souhaits personnels dans la programmation du temps, l'ampleur des arrangements individualisés entre salariés et hiérarchie (au moins au secteur APE) permet finalement de trouver un certain équilibre, reconnu par les salariés. Par ailleurs, la fréquence des week-ends allongés, par le positionnement des JRTT le vendredi, est également très appréciée.

Nous avons ensuite isolé les trois questions portant directement sur l'organisation du travail. L'accroissement de la charge de travail fait l'objet d'un constat unanime. Les choses sont un peu moins nettes sur la polyvalence et l'autonomie dans le travail, mais on peut constater que ces deux notions font l'objet de jugements très voisins, ce qui laisse penser qu'elles sont très associées dans l'esprit des salariés.

3.2.3 Les réactions des acteurs lors de notre restitution

La présentation des résultats de l'étude de terrain et du questionnaire a été faite successivement à la direction, puis au comité d'entreprise en réunion plénière.

La direction s'est montrée très intéressée, notamment par rapport à la mise en évidence des arrangements opérés sur le terrain. Elle a insisté sur les problèmes d'organisation générés par l'absence de synchronisation des présences due à l'alternance du vendredi. Elle a préconisé de s'imprégner de ces constats pour adapter le système en développant l'auto-organisation collective.

Du côté syndical, la CFDT a regretté les déviances par rapport à l'accord, estimant que le fonctionnement serait amélioré si l'on faisait preuve de plus de rigueur. La CGT s'est surtout attachée à analyser les résultats du questionnaire. La CGC a regretté qu'on fasse porter à la RTT des difficultés qui ne lui incombent pas, insistant sur le fait que l'effectif est réduit alors que le chiffre d'affaires est passé de 80 millions de francs à 140 pour l'activité matériels neufs.

L'encadrement de proximité a trouvé un intérêt à faire connaître ses difficultés, au risque de révéler des pratiques peu orthodoxes. Il a insisté sur la question de la cohérence des aménagements du temps et a défendu l'idée de revenir à un système plus collectif, en suspendant le travail le vendredi après-midi pour tous.

3.2.4 Les orientations pour la seconde phase

Les acteurs de l'entreprise ne voyaient pas un grand intérêt à ce que nous menions la recherche dans les mêmes termes sur une seconde période. Ils ont préféré que certains points soient approfondis à partir de nos premiers résultats. Un consensus s'est établi sur les cinq thèmes suivants :

- L'organisation du travail par l'encadrement intermédiaire : modalités et incidences,
- L'avis des acteurs sur les régulations informelles en marge de l'accord,
- Les pistes d'action pour améliorer la synchronisation des présences,
- L'utilisation du compte épargne temps,
- L'ARTT et les conditions de travail.

C'est donc autour de ces questions que nous avons organisé la seconde phase de la recherche

3.3 La seconde phase de la recherche (mars 2003)

3.3.1 L'évolution de la méthode suivie

Une triple approche a été retenue :
- Recueil de l'avis des partenaires sociaux intéressés par l'étude (direction, CFDT et CGC) sur chacun des 5 thèmes.
- Etude de chaque thème par des allers-retours auprès des acteurs concernés : salariés, encadrement, médecin du travail, secrétaire du CHSCT, DRH…
- Analyse de tous les documents utiles : relevés horaires individuels, gestion administrative des JRTT et des CET, comptes rendus du CE et du CHSCT, notes de service….

Dans cette seconde période, le contexte (niveau de commandes élevé, organisation plus fluide) a évolué favorablement par rapport à 2002, ce qui influe sur la gestion de l'ARTT. Souvenons-nous qu'à la même période en 2002, la situation était tendue :
- Injonction contradictoire entre le volume de production à réaliser et les RTT et congés à prendre.
- Faible prévisibilité de l'activité du service encore perturbée par le changement d'outil de programmation.
- Effectif réduit suite à un plan social et à une production accrue à réaliser.
- Transfert d'une production à réaliser sur des nomenclatures anglaises mal maîtrisées sans transfert de la ressource correspondante.

A contrario la situation de 2003 s'inscrit sous de meilleurs auspices :
- La prévision d'activité sur l'année laisse espérer un résultat positif
- Une période de baisse d'activité devrait permettre de solder à fin avril les heures accumulées au compteur en fin 2002.
- L'outil SAP commence à produire des indicateurs fiables
- Un accord a été conclu dans de bonnes conditions entre la direction et les trois syndicats concernant les augmentations salariales.

Notre étude intervient, comme en 2002, au moment de la fin de période d'annualisation. Ce moment crucial est intéressant pour la recherche car il focalise les contraintes. L'étude de la période 2 s'est donc déroulée dans un climat plus détendu, qui se ressent dans la perception de l'ARTT. Toutefois, le climat social risque de se tendre dans la perspective de la renégociation de l'accord d'ARTT prévue au début 2004.

3.3.2 Les principaux résultats obtenus

3.3.2.1 L'organisation du travail par l'encadrement intermédiaire

Nos entretiens nous ont permis de percevoir les évolutions vécues dans le service APE. Ainsi, le travail en réseau et l'appui des services périphériques à la production est renforcé, mais le service APE relève encore des lacunes. Plusieurs sujets de préoccupation sont apparus.

L'utilisation de l'outil SAP
L'évolution est globalement positive mais les contraintes semblent fortes à la base. Les points positifs tiennent à la maîtrise progressive de l'outil qui permet un accès direct aux nomenclatures et une amélioration de la mise sur table. Les difficultés sont nombreuses au niveau de la mise au point et de l'utilisation de l'outil. Ce travail est perçu par certains comme une perte de temps, du fait que SAP ne permet pas encore une prévision fiable, celle-ci étant attendue sur les nouvelles affaires.

Surtout, l'introduction de SAP révèle les difficultés à harmoniser les différents horizons de temps qui coexistent, et varient varie selon les points de vue. SAP n'est pas censé apporté une prévision fiable semaine par semaine mais plutôt sur un horizon global de 2 à 3 mois, voire plus si les données d'entrée le permettent. L'outil ne semble pas adapté à une vision à court terme, alors qu'en réalité, les aléas résultent des données qui alimentent l'outil, non de l'outil lui-même. Une amélioration de l'organisation du travail serait susceptible d'améliorer la fiabilité des informations et de la prévision, en diminuant les aléas et la non-qualité.
Il faudrait d'autre part prévoir une planification sur 4 ou 5 mois pour les congés payés, les JRTT et la sous-traitance, ce qui supposerait un autre outil que SAP.

La gestion de la charge et la gestion du temps
La gestion du temps et notamment l'attribution des JRTT est tributaire de la charge. En terme de régulation, la question se pose du niveau pertinent de décision. L'exemple de la période rouge de fin 2002 (imposée de manière uniforme par la direction) a été mal vécu par l'encadrement, qui a perçu cette décision comme génératrice de problèmes, et mettant en cause leur autonomie sur la gestion du temps. Ceci interroge non seulement les rôles respectifs de la direction de l'usine et de l'encadrement mais également le poids du groupe. Pour des impératifs d'échéance financière voire d'affichage de volume d'heures, la direction de la holding peut poser des exigences qui modifient le rythme de travail et le choix des périodes de modulation.

Le renforcement du contrôle du temps
A la faveur de SAP, la direction a introduit un contrôle plus strict des heures « directes » (affectées en production), ce qui est nécessaire pour la fiabilité de SAP, mais est également vécu comme une forme de contrôle disciplinaire, ainsi que comme une charge de travail supplémentaire pour l'encadrement.

3.3.2.2 Les régulations informelles en marge de l'accord

Au printemps 2002, nous avions constaté de nombreux écarts entre la lettre de l'accord et sa mise en œuvre. Une telle situation pose la question du rôle de l'accord et du degré de respect de ses règles, en tant que cadrage commun et garantie d'une certaine équité.

Dans la perspective de la négociation à venir, il appartient donc aux partenaires sociaux de distinguer les points de l'accord qui devront s'adapter à l'évolution de l'organisation et ceux qui devront être confortés, quitte à faire évoluer l'organisation.

Nous avons mené des entretiens auprès des uns et des autres pour recueillir leurs avis sur les adaptations éventuelles de l'accord ARTT. Les résultats de cette enquête constituent une première exploration des positions des partenaires, susceptible d'évoluer dans la négociation.

Le tableau ci-dessous présente, pour les règles essentielles de l'accord actuel, les points de vue exprimés, classés en trois catégories :
A – Règles que vous estimez intangibles
B – Règles que vous considérez adaptables, négociables
C – Règles que vous jugez désuètes ou sans grande importance

Avis recueillis / Dispositions	Direction	CFDT	CGC	Encadrement	Réalité APE
1 – La RTT					
1.1 RTT de 10 % pour tous les salariés	B	B	A	A	A
1.2 Durée annuelle du travail variable selon les catégories	A	B	A	B	A
1.3 RTT sous forme de 22,5 JRTT	B/C	A	A	A	A
1.4 RTT un vendredi sur 2 en moyenne	B	B	A/B	B	B
2 - L'utilisation des JRTT					
2.1 Cumul possible avant ou après une période rouge	A/B	A	A	A	A
2.2 Critère de 50% de présence dans chaque service	A	B	A	B	C
2.3 Réduction du nombre de JRTT pour les salariés qui ont un compteur négatif (négociée au cas par cas)	A	B	B	A	A
2.4 CET de 10 jours par an	B	A	B	B	B

Avis recueillis / Dispositions	Direction	CFDT	CGC	Encadrement	Réalité APE
3 - La modulation					
3.1 Périodes bleues, grises et rouges	B	A/B	B	B	C
3.2 Suppression des heures supplémentaires sauf exception	B	A	A	A	A
3.3 Délais de prévenance	B/C	B	B	B	C
3.4 Etablissement d'un calendrier indicatif d'activité trimestriel	A	A	A	B	B

On constate sur le tableau à la fois le décalage entre la réalité observée et les points de vue institutionnels, et aussi la diversité de ces points de vue. L'accord d'entreprise est apprécié et qualifié de bon accord par les syndicats. De ce fait, les dérives constatées ne remettent pas en cause à leurs yeux ses dispositions de base et aucune disposition n'est considérée comme désuète ou sans grande importance (critère C). Les partenaires sociaux sont dans une logique de négociation, refusant que telle clause soit considérée comme désuète sans qu'elle ait été renégociée. Ce souci concerne par exemple la réduction du nombre de JRTT pour un salarié qui de son fait aboutit à présenter un compteur négatif en fin d'exercice. Les délégués admettent cette adaptation au cas par cas, sous réserve qu'elle soit négociée entre eux et le DRH.

De son côté, la direction, soucieuse des contraintes quoi vont peser sur la renégociation de l'accord en 2004, est sur une position a priori plus ouverte sur la renégociation d'un certain nombre de règles, qui pourrait permettre de faire face aux nouveaux enjeux.

On mesure aussi l'ampleur de la tâche pour les négociateurs, puisque sur les 12 dispositions évoquées, 11 méritent renégociation selon au moins un des acteurs. Au total 26 réponses sur 48 penchent pour la renégociation, et toutes les questions sont concernées.

3.3.2.3 La synchronisation des présences

Cette problématique consécutive à la RTT interpelle toutes les entreprises qui ont choisi des modalités de rotation des absences. Ce fut le cas dans l'entreprise dès l'origine de l'ARTT pour que l'usine reste accessible aux clients avec des interlocuteurs présents tous les jours dans tous les services. Cet objectif a conduit à la formule de JRTT le vendredi en alternance et à l'absence de fermeture en été.

Le choix du seul vendredi visait à favoriser la synchronisation des présences les quatre autres jours, à l'exception des salariés ayant acquis le mercredi en repos dans le cadre d'un contrat à temps partiel. Les exceptions se sont progressivement développées, du fait des périodes rouges qui conduisent au cumul de JRTT, mais aussi du fait d'arrangements individualisés.
Cette situation entraîne des contraintes de communication, car il n'est pas toujours possible de joindre la bonne personne au moment voulu, notamment le vendredi.

Le problème est posé avec d'autant plus d'acuité aujourd'hui que l'effectif a été réduit, ce qui a entraîné un débat interne pour ou contre une fermeture le vendredi après-midi. En particulier, par souci de bonne organisation, l'encadrement du secteur APE souhaite que la RTT soit accordée le vendredi après-midi à tous les salariés en production, ce qui conduirait donc à fermer les ateliers. Les motifs avancés sont les suivants :

- Avoir la totalité de l'effectif le vendredi matin
- Etre au même rythme que de nombreuses entreprises qui ferment le vendredi midi ; d'ailleurs de nombreux sous traitants en poste dans l'usine partent le vendredi midi
- Pouvoir réaliser la maintenance le vendredi après-midi
- Avoir une souplesse en cas de suractivité, car il est plus facile de mobiliser des salariés le vendredi que le samedi
- Satisfaire la majorité des ouvriers, selon eux.

Sachant que parmi les ouvriers, les opposants à cette formule se trouvent chez ceux qui regroupent des JRTT, l'encadrement suggère de garantir cette possibilité pour compenser le travail du vendredi après midi en période de suractivité.

Cette proposition formulée avec insistance par l'encadrement résulte aussi des inconvénients qu'il trouve à la formule actuelle : « Il faut jongler avec les absences, les JRTT changent constamment, les équipes sont incomplètes et on travaille au ralenti le vendredi. »

Mais les autres acteurs rencontrés ne partagent pas cette proposition. L'équipe de direction ne voit pas l'intérêt de bouleverser un régime établi pour y perdre en flexibilité. Elle estime que la fermeture du vendredi après-midi cristalliserait une habitude qui deviendrait définitive, alors que l'alternance du vendredi ne crée pas une habitude systématique. Les syndicats CFDT et CFE-CGC se retrouvent pour s'opposer à la fermeture du vendredi après-midi.

Les motifs évoqués à l'encontre de cette option peuvent être résumés ainsi :
- Une mise en route du travail pour 4 heures n'est pas productive
- Le déplacement pour 4 heures du personnel dont le domicile est éloigné représente un coût et du temps perdu
- Les ETAM estiment qu'ils seront souvent tenus de rester le vendredi après-midi pour terminer leur travail
- Mieux vaut augmenter l'horaire des 4 autres jours que celui du vendredi, en cas de suractivité
- Le personnel n'est pas d'accord (selon eux à 100% dans les bureaux et en majorité dans l'atelier). Compte tenu de l'autonomie et de la souplesse acceptées, un régime imposé braquerait le personnel
- Un tel système risquerait de se traduire par des heures indues au compteur dans les périodes creuses
- En période forte, le vendredi après-midi devra être sacrifié alors que les salariés auront des engagements personnels.

Ce débat est ainsi très révélateur des contradictions entre l'objectif de rigueur d'organisation, et le souhait assez général de maintenir un fort degré de souplesse dans les pratiques.

3.3.2.4 L'usage du compte épargne temps (CET)

Cette question constitue une nouveauté de l'exercice 2001-2002, car le CET prévu dans l'accord n'a en fait jamais été utilisé auparavant. Cette étude nous a réservé des surprises. En effet, la gestion des données est aléatoire et les états de la DRH ne correspondent pas à ceux du service, qui sont eux même en décalage avec les droits que les salariés croient détenir en se fiant à leur bulletin de paye.

Dans le service APE, aucun des salariés concernés ne connaissait les modalités du CET lors de nos entretiens. Tous étaient convaincus d'une prise des jours différée dans l'année mais pas au-delà, dans la mesure où ils connaissaient leurs droits acquis en la matière. Le seul intérêt du CET pour eux était donc de faciliter le regroupement de JRTT sur une semaine. Pour expliquer ce manque d'information, le chef de service a reconnu qu'il n'a pas développé l'information sur le CET, soucieux d'éviter des difficultés à retardement.

Notre réflexion orientée initialement sur les perspectives d'utilisation du CET s'est donc heurtée à des limites liées à la compréhension et à la gestion du système. Ceci conduit naturellement les personnes rencontrées à préconiser la simplification des règles. Cela s'ajoute au fait que le suivi de l'utilisation des CET est d'autant plus difficile que les salariés formulent des demandes de congés sans toujours préciser la qualification de l'absence.

Quant aux deux syndicats entendus, leurs avis sont divergents : la CGC souhaite un CET de 20 jours et la CFDT souhaite en rester à 10 jours.

3.3.2.5 L'ARTT et les conditions de travail

Les points de vue exprimés
Dans une situation où la RTT se conjugue avec l'ATT (aménagement du temps de travail), sans renfort, mais au contraire avec une baisse d'effectifs, les avantages et les inconvénients sont évoqués sur des registres différents.

Globalement les salariés sont attachés aux JRTT. Ils y trouvent une possibilité de récupérer, alors que la pression qui pèse sur eux a augmenté. Ce sentiment concerne aussi les cadres, qui admettent que leurs compteurs horaires

soient écrêtés éventuellement en fin de période (ce qui revient à effacer des heures supplémentaires), mais en contrepartie revendiquent le maintien des 22,5 JRTT comme les autres salariés.

Les difficultés se retrouvent à différents niveaux :
- La difficulté de gérer le temps face à la double injonction de la production à réaliser et des JRTT à prendre.
- La perte de repères due à la complexité de régimes différents (annualisation, cumul de JRTT, horaire souple…).
- Le stress généré par une RTT annulée dans l'urgence et reportée à plus tard, qui n'est plus perçu comme un temps libre choisi.
- Pour certains ouvriers, le sentiment d'un « abandon » de la part de l'encadrement qui le délaisse car il est débordé par de multiples tâches. L'absence de réunions d'équipe et d'entretiens individuels isole face à la réalité du travail.
- Le manque d'encadrement explique également l'insuffisance des prévisions et la contrainte imposée aux salariés au coup par coup, pour faire face à l'urgence.

Mais la diversité des situations conduit à relativiser les appréciations :
- Les salariés qui peuvent gérer la RTT de façon régulière et programmée y trouvent un gain très fort pour leur santé
- La pratique du sport s'est développée et ceux qui s'y consacrent en apprécient les bienfaits y compris sur leur travail
- Dans les secteurs où le manque d'effectif est flagrant, des tensions sont générées par le cumul des tâches au moment des prises de RTT
- L'encadrement intermédiaire (les animateurs) a une grosse charge de travail et effectue beaucoup d'heures sans être reconnu réellement comme agent de maîtrise avec la position et la rémunération correspondantes**.**
- Dans les bureaux, certains salariés obtiennent leur RTT le vendredi au prix d'une grosse journée le jeudi et du stress tout au long de la semaine.
- La RTT irrégulière et imprévisible est vécue différemment par les salariés. Les plus satisfaits sont ceux qui recherchent un cumul de jours aux vacances de février et de Pâques.

L'examen des accidents du travail

Compte tenu des propos tenus sur la charge de travail et le stress d'une part, et de la réalité démographique d'autre part, il nous a semblé utile d'ana lyser les données sur les accidents du travail pour voir si l'on pouvait discerner des effets de l'ARTT.

Le tableau des accidents et incidents survenus en 2002 dans l'entreprise est très parlant quand on sait que l'activité au second semestre 2002 a été fortement chargée, ce qui a conduit la direction à le positionner en période rouge sans prise de JRTT.

	Personnel en CDI			Personnel extérieur
	Incidents	AT déclarés	Jours d'arrêt	AT + incidents
1er trimestre 2002	17	0	19 (rechute)	8
2ème trimestre 2002	30	0	27	10
3ème trimestre 2002	33	4	31	13
4ème trimestre 2002	30	6	79	11
1er trimestre 2003	26	5	43	9

Ces chiffres interrogent quant aux conséquences de la forte charge de travail sur la santé. D'après les propos entendus, il semble qu'au 1er semestre 2002, les JRTT et les congés aient permis de compenser l'intensification du travail due à l'augmentation du volume de travail, en dépit d'une réduction d'effectifs. Mais, au 2ème semestre 2002, certains salariés disent ne pas arriver à récupérer. Les efforts se traduisent par des migraines, de l'hypertension, des troubles digestifs, de l'irritabilité, des épisodes dépressifs, que le médecin du travail attribue principalement à la fatigue. Cette situation peut aussi résulter de l'organisation choisie dans un service : ainsi parmi les accidents, un salarié de 54 ans a évoqué la fatigue qu'il impute au fait qu'il devait prendre son poste à 6h du matin pour suivre le rythme de son équipe qui pratiquait du sport l'après-midi…

La corrélation entre les accidents du travail et l'âge, est une hypothèse émise au regard de la répartition par tranche d'âge. Néanmoins, il faut être prudent, dans l'analyse, car d'une part il faudrait disposer de séries de données plus longues, d'autre part il faut rappeler que la structure de la population est âgée.

Tranche d'âge	Nombre AT ($2^{ème}$ semestre 2002)	Poids dans la population
Moins de 40 ans	2	22,3 %
40 à 49 ans	4	35,3 %
50 ans et plus	4	42,4 %

Au 1^{er} trimestre 2003 où la charge de travail reste significative, quoiqu'en diminution, on peut remarquer des chiffres d'AT significatifs mais en baisse (surtout en nombre de jours d'arrêt).

4. L'analyse des résultats au regard des objectifs de la recherche

La prise de recul par rapport aux analyses et enquêtes réalisées à près d'un an d'intervalle, qui sont résumées ci-dessus, permet de tirer des enseignements généraux sous trois aspects :
- le rôle de l'accord ARTT et son évolution au cours du temps,
- le contenu des régulations dans ses trois dimensions de production, de répartition du temps, et de l'activité de travail vécue au quotidien,
- l'évolution du rôle des acteurs.

4.1 La dynamique de l'usage de l'accord

Trois éléments forts méritent d'être relevés :
- l'accord est structurant dans les relations de travail, grâce à une adhésion large à ses principes de base,
- il connaît néanmoins de nombreuses adaptations, voire des dérives, selon les secteurs et leurs contraintes,
- la perspective de renégociation en 2004 est perçue comme une source potentielle de déstabilisation des rapports sociaux.

4.1.1 L'accord est structurant car légitime

L'accord de base de 1997 et son avenant conclu en 2000 ont été signés par la direction et les trois syndicats. Cette cohésion résulte d'un volontarisme partagé par rapport à la défense de l'avenir de l'entreprise, et de longues négociations pour construire les compromis.

Il en résulte une adhésion forte au principe d'une RTT ambitieuse (et bien inférieure, pour les salariés en équipes, aux 35 heures par semaine ou 1 600 heures par an), y compris de la direction. Il en est de même de sa contrepartie, la modulation, admise par les syndicats.

Au fil des négociations annuelles obligatoires, les revendications syndicales ne remettent pas en cause l'accord lui-même, mais se focalisent sur le rattrapage des 3% de baisse de salaire prévus initialement. Les salariés invoquent le fait que les 35 heures se réalisent ailleurs sans baisse de salaires. Quant à la direction, elle conditionne cette mesure aux résultats de l'entreprise.

Certes, la convention avec la DDTEFP constitue un outil extérieur de régulation, et la crainte de contrôles de l'URSSAF ou de l'inspection du travail crée un garde fou. Mais, fondamentalement, les dispositions sur l'ARTT ne sont pas contestées.

4.1.2 Des adaptations et des dérives

Si les principes sont stables au fil du temps, il n'en est pas de même des modalités concrètes d'application. Bien que celles-ci aient été patiemment négociées, y compris avec l'aide d'un médiateur, et les termes de l'accord soupesés, on observe de nombreux écarts à ces règles. En particulier, le secteur étudié, le plus vulnérable aux

aléas, montre comment les points d'équilibre se déplacent. On passe progressivement des règles collectives partagées dans un souci de cohérence et d'équité, à des arrangements individuels. Par exemple, le chef de service s'exonère de la contrainte du délai de prévenance pour modifier un horaire. Le salarié accepte à condition de s'exonérer d'une contrainte qui le gène, la fixation des JRTT le vendredi alors qu'il aimerait les regrouper. Ainsi, on peut dire que l'importance de l'accord demeure, mais plus dans sa symbolique que dans sa règle formelle. Il sert de repère pour la négociation sur le terrain.

Sur un point cependant, on peut considérer que c'est l'accord lui-même qui a créé les conditions des adaptations : le compte épargne temps. Cette disposition figure dans l'accord, mais restait méconnue jusqu'en 2002, faute d'utilisation immédiate. Nous avons observé qu'une grande confusion régnait dans les esprits sur les règles d'utilisation de cette mesure, accentuée par les libertés prises en matière de reports de JRTT ou de jours de congés au-delà de la période d'annualisation.

4.1.3 La perspective de la renégociation

Les changements législatifs issus de la loi Aubry II puis de la loi Fillon modifient les perspectives à l'échéance d'avril 2004. Ce délai tient à la durée de 7 ans prévue dans la convention passée dans le cadre de la loi Robien.

Pour la direction, la renégociation doit permettre de « déplacer le curseur », pour mieux satisfaire les besoins de la production dans un contexte mondialisé où les concurrents sont loin des 35 heures. Il est donc primordial pour elle de conserver la modulation tout en assouplissant ses règles, tout en envisageant d'augmenter les capacités de travail afin de réduire l'écart de compétitivité avec les concurrents étrangers. Elle souhaite donc négocier une augmentation des heures de travail :

- soit en passant collectivement à 1 600 heures par an, ce qui constitue un gros écart avec les références actuelles des salariés (1556, 1526 et 1415 heures selon le régime de travail en journée, 2 ou 3 équipes),
- soit en offrant aux salariés volontaires davantage de souplesse pour pouvoir réaliser des heures supplémentaires régulières.

Les syndicats parlent moins de cette renégociation car il sont sur la défensive. Le maintien des 22,5 JRTT par an constitue l'objectif majeur dont la satisfaction peut éventuellement permettre des concessions.

4.2 L'évolution du contenu des régulations

4.2.1 La régulation de la production

Cette régulation doit être analysée en prenant en compte l'impact des restrictions sur les ressource du personnel, puisque le temps de travail est diminué de 10% sans création d'emploi, et que par ailleurs l'entreprise se voit imposer par le groupe des réductions de coûts. La production à réaliser est la même (voire supérieure avec l'intégration de nouvelles productions), avec une diminution des moyens humains.

Sur le plan qualitatif, la régulation de la production se heurte surtout à une certaine forme de désorganisation induite par la RTT. Les absences dues à la prise des JRTT ne permettent pas toujours d'avoir la bonne personne au bon moment et au bon endroit, pour une tâche à réaliser, une erreur à corriger, une information à transmettre ou une coordination à réaliser.

La modulation de la durée du travail est un outil aujourd'hui complètement intégré dans les pratiques de l'encadrement opérationnel. Mais elle s'intègre dans une problématique plus vaste d'adaptation fine entre les besoins de la production et les moyens disponibles, dans laquelle les outils de gestion et de programmation deviennent indispensables. Notre étude nous a permis d'assister au changement amorcé par l'outil SAP : dans la 1ère période, nous avons pu constater les difficultés liées à la mise en place du logiciel, dans la 2ème période, les premiers résultats sont appréciés des acteurs malgré les difficultés, et suscitent des espoirs de mieux maîtriser la variabilité de la production.

Néanmoins, la cohérence d'ensemble entre la logique d'usage de la modulation et la logique de rationalisation de SAP n'est pas acquise et devra se construire progressivement. En outre, le développement des outils n'est pas en soi porteur d'une suppression des aléas. Il restera toujours une marge d'adaptation importante que la prescription ne comblera pas.

4.2.2 La régulation de l'organisation du temps

Nous sommes face à une situation dans laquelle les principes de répartition de la RTT, apparemment très réguliers, masquent en fait une régulation décentralisée et individualisée assez répandue.

La modulation apparaît bien in fine comme le facteur majeur qui influe sur la régulation du temps, mais on constate qu'une sorte de hiérarchisation implicite des formes de variabilité du temps se dégage, et est entérinée par la recherche sur le terrain d'une acceptabilité sociale des changements demandés par la hiérarchie.

Le travail du samedi est refusé par une majorité de salariés, habitués à commencer leur week-end le jeudi soir, une semaine sur deux.
La prise de poste à partir de 4 heures du matin au lieu de 5 heures est assez bien acceptée, mais ne concerne que quelques postes sensibles et entraîne des horaires lourds pour l'encadrement. Et elle ne suffit pas toujours pour éviter le recours à la modulation.
Les heures supplémentaires payées sont rares, notamment car leur rémunération n'est pas jugée assez attractive.

Dès lors, l'enjeu essentiel tient à la maîtrise de la programmation des périodes. Les salariés acceptent bien la décision de la direction quand elle impose une période rouge (excluant la prise de JRTT, y compris programmées) qui répond à une contrainte commerciale avérée. Ils l'acceptent mal quand il l'interprètent, par exemple, comme une volonté de réaliser du chiffre d'affaires dans l'urgence pour atteindre les objectifs de résultats de l'exercice. L'acceptation est encore plus difficile quand les décisions sont jugées arbitraires ou prises pour compenser un manque de prévisions.

4.2.3 La régulation de l'activité de travail

Pour l'encadrement intermédiaire, une pression accrue s'exerce par un cumul d'exigences nouvelles. L'encadrement supérieur apporte moins d'assistance, étant peu disponible et son temps étant consacré en priorité aux reportings pour le groupe. Les services périphériques ont été allégés (méthodes, ordonnancement, achat) et l'encadrement de proximité doit suppléer les carences. Il faut de plus gérer les JRTT des ouvriers et s'organiser pour remplacer les absences. Le stress par « surcharge de la pensée » est réel, et l'encadrement s'en plaint.

Pour les ouvriers, les périodes normales ou creuses contrastent fort avec les périodes fortes. Dans les premières, un équilibre semble trouvé grâce à une bonne ambiance dans l'équipe et les temps de repos de la RTT sont très appréciés même quand ils sont irréguliers. Par contre, les périodes fortes (à 42h ou 44h) sont mal vécues et sont mises en cause sur le plan de la santé et de la sécurité (voir l'analyse des accidents du travail).

Par ailleurs, la polycompétence, souhaitée en principe pour augmenter la réactivité et aboutir à une véritable autonomie des secteurs, reste limité du fait de la charge de travail importante dans tous les services, auquel s'ajoute la prise des JRTT dans les périodes plus creuses.

4.3 L'évolution des acteurs de la négociation

4.3.1 Le système de relations sociales

La négociation réussie de 2 accords d'ARTT a permis aux partenaires sociaux de consolider leurs relations et de construire une relation de confiance, tout en s'affrontant au moment des négociations. Face aux difficultés, ils connaissent leur capacité commune à trouver des solutions dans l'intérêt général de la collectivité de travail. Ce succès est une force car il leur permet de présenter un front uni face au groupe. L'un des facteurs de réussite est sans conteste la stabilité dans le temps des protagonistes, aussi bien le directeur général, en poste depuis 10 ans, que les délégués syndicaux.

Mais cette histoire commune peut aussi poser quelques problèmes d'adaptation au fur et à mesure de l'évolution de l'équipe de direction. La fonction DRH a été occupée par plusieurs personnes au cours du temps (un changement vient d'avoir lieu récemment). L'arrivée d'un directeur des opérations industrielles s'est effectuée pendant notre étude. Ces personnes ont des approches des problèmes qui ne peuvent intégrer d'emblée toute l'histoire de l'ARTT dans l'entreprise, ce qui peut conduire à des difficultés, compte tenu de l'ampleur des régulations informelles qui se pratiquent sur le terrain.

Enfin, la renégociation de l'accord constitue une menace sur le système de relations sociales, car le consensus ne sera facile à atteindre, chacun le pressent. Les délégués syndicaux sont très attachés à conserver les acquis essentiel de la RTT (notamment sous forme de jours). La CGC n'est pas la moins vigilante sur ce point, consciente que les cadres ont le plus à perdre dans un retour au droit commun.

4.3.2 L'encadrement de proximité

Son rôle est déterminant dans la gestion de l'ARTT et l'adaptation de l'accord aux contraintes du service. Mais les personnes concernées perçoivent cette gestion comme une tâche administrative pesante qu'il conviendrait d'alléger. En même temps, elles ne veulent surtout pas renoncer à l'autonomie et à la marge de manœuvre qu'elle leur offre.

On observe une certaine tension avec la direction. D'une part, ils ont l'impression que celle-ci veut de plus en plus contrôler l'activité au moyen d'outils tels que SAP, ce qui réduit leurs marges de manœuvre individuelles. D'autre part, on a vu qu'ils ne sentaient guère soutenus dans leurs propositions de modification des modalités d'ARTT (fermeture le vendredi après midi), dont personne d'autre ne veut.

4.3.3 Les salariés non-encadrants

On peut considérer que l'accord d'ARTT leur a donné des cartes, dont ils savent jouer. Leur réactivité face aux urgences et aux aléas, y compris en acceptant le report tardif de leurs JRTT, constitue une forme de monnaie d'échange qui leur permet d'obtenir divers arrangements personnalisés (choix d'autres jours que le vendredi, groupage de JRTT),

La nature des relations avec l'encadrement se trouve transformée à travers cette négociation permanente sur la gestion du temps de travail et du temps de repos.

Le cas INGENIERIE

1. Présentation de l'entreprise

1.1 L'activité

Il s'agit d'une entreprise d'ingénierie électronique, créée en 1991, qui compte aujourd'hui environ 140 personnes. Depuis sa création, elle a toujours connu une croissance soutenue (environ 30% de croissance annuelle ces dernières années).

On distingue trois grands métiers, le 3ème étant en émergence et représentant un axe stratégique de développement :
- l'assistance technique (interventions réalisées directement chez le client) représente environ 30% du chiffre d'affaires,
- les études au forfait (conception de produits) pèse environ 60% du CA,
- l'ingénierie de production en « équipementier » (prestation intégrée de maîtrise d'œuvre allant jusqu'à l'industrialisation et la mise en production), compte pour 10% du CA.

Le domaine d'activité dominant est l'électronique embarquée dans les divers moyens de transports (60 % de l'activité). Les autres domaines sont les télécommunications, les équipements industriels et les moyens d'essais.

1.2 Les effectifs et les emplois

Depuis l'accord RTT (mai 1999), les effectifs ont presque triplé, puisque le niveau des embauches avait été calculé sur une base de 52 salariés. Notre recherche s'est déroulée du printemps 2002 au printemps 2003, période pendant laquelle l'effectif était déjà supérieur à 100 salariés.

Environ 85 % des emplois sont des ingénieurs (il s'agit également d'une population très fortement masculine). La moyenne d'âge est peu élevée (34 ans en 2003) du fait de la création récente de l'entreprise et de la croissance.

1.3 L'organisation du travail et les conditions de travail

Deux grandes situations se présentent :
- Lorsqu'ils sont affectés en assistance technique, les ingénieurs sont détachés chez le client et s'intègrent à plein temps dans une équipe projet interne, pour une durée définie dans le contrat. Les salariés peuvent alors travailler dans des villes éloignées et ne revenir chez eux que le week-end. La durée de ces missions se chiffre en général en mois, mais certains clients renouvellent régulièrement les contrats, ce qui conduit dans les faits certains ingénieurs à travailler en permanence à l'extérieur.
- Lorsqu'il s'agit d'études au forfait ou de maîtrise d'œuvre, réalisées dans les locaux de l'entreprise, on est alors face à une organisation par projets. Lors du lancement d'une affaire, une équipe est constituée en fonction des compétences nécessaires et des disponibilités des salariés présents. Chaque salarié est affecté en parallèle sur plusieurs projets (entre 2 et 4 en général), selon ses domaines de compétences, et travaille donc sous la responsabilité fonctionnelle de plusieurs chefs de projet.

L'assistance technique est prioritaire dans l'affectation des ressources, et il peut arriver qu'une nouvelle mission conduise à recomposer en cours de projet une équipe déjà constituée pour une étude au forfait.

Ces principes constituent la structuration organisationnelle essentielle de l'entreprise. Depuis début 2003, cependant, une notion de « pôle de compétences » se met en place pour mieux organiser l'activité du point de vue de la gestion du développement et de l'optimisation des ressources dans la conduite des projets (nous reviendrons sur ce point dans notre analyse). Il faut compléter cette présentation en mentionnant la présence des fonctions d'appui : techniciens, informaticiens, personnel d'accueil, personnel administratif.

1.4 Les enjeux économiques et organisationnels

La maîtrise de la croissance rend particulièrement importante l'optimisation du management des projets et des compétences, pour deux raisons essentielles.

Tout d'abord, un effet de seuil se manifeste aujourd'hui. Avec 140 salariés, il est difficile de conserver l'organisation assez informelle qui a prévalu au cours des années de développement à partir d'un noyau initial restreint. Pour des raisons d'efficacité, il semble utile de renforcer la structuration de l'organisation et des outils de gestion, tout en cherchant à conserver la souplesse de fonctionnement et de relations qui a permis à l'entreprise de se développer dans de bonnes conditions. La gestion des compétences, à la fois sous l'angle de leur répartition entre projets, et sous l'angle de leur développement, devient également un thème de réflexion important, comme le montre l'introduction de la notion de pôle de compétences.

Ensuite, l'évolution de l'activité pousse également dans cette voie. Un axe de développement stratégique est la maîtrise d'œuvre intégrée (troisième métier évoqué ci-dessus), qui permet d'apporter une solution globale au client. Ceci nécessite des partenariats multiples dans des domaines connexes à la conception proprement dite (essais, fabrication, montage), qui doivent être articulés aux ressources internes. En outre, ces évolutions tendent à augmenter la durée et la complexité des projets, dont certains peuvent aujourd'hui s'étaler sur un ou deux ans.

1.5 Le contexte social

Compte tenu de l'histoire de l'entreprise et de sa taille relativement limitée jusqu'à présent, il existe une culture de dialogue social (on peut aussi noter que le PDG est membre du CJD). En complément du Comité d'Entreprise et des délégués du personnel, il existe ainsi une pratique de réunion mensuelle d'information à laquelle sont conviés tous les salariés.

Pour la négociation de l'accord, un délégué syndical CFDT a été mis en place. Mais aujourd'hui, cette personne a quitté l'entreprise sans être remplacée dans sa fonction syndicale. L'absence de délégué risque de poser problème pour la négociation envisagée de dispositions sur le compte épargne temps.

2. L'accord ARTT

2.1 L'historique du projet et de la négociation

L'entreprise s'est inscrite dans le champ de la loi Aubry 1, en considérant que, malgré les risques de la RTT en termes de compétitivité pour une activité de prestations de service qui vend surtout du temps, cela pouvait aussi être une source de performance et d'amélioration des conditions de travail et de vie. C'est pourquoi la Direction a sollicité début 1999 auprès de la DDTEFP la réalisation d'un appui-conseil. C'est ainsi que nous avons connu l'entreprise, puisque c'est ESSOR qui a réalisé l'intervention.

Le diagnostic réalisé dans l'appui-conseil révélait plusieurs points qui ont orienté l'élaboration de l'accord :
- une durée réelle du travail des ingénieurs estimée à environ 45 heures par semaine,
- l'importance d'une RTT en jours, plus réaliste qu'une réduction quotidienne,
- le besoin de conserver une souplesse d'organisation pour prendre ces jours RTT, compte tenu de la diversité des situations de travail et des attentes personnelles,
- l'utilité de travailler sur la programmation et le suivi des projets,
- un besoin d'embauches a priori plus élevé que le plancher de 6 % fixé par la loi, compte tenu de la charge de travail et du développement de l'entreprise,
- la nécessité de négocier un effort salarial, les exonérations de charges ne suffisant pas à absorber le coût des embauches.

La négociation fut ensuite rapide, puisque l'accord était signé en mai 1999 avec la CFDT.

2.2 Les caractéristiques de l'accord

Les modalités de RTT

La durée hebdomadaire de référence reste à 39 heures, et la RTT est fixée à 23 jours de repos par an. Les règles d'utilisation de ces jours sont les suivantes :
- 5 jours sont fixés collectivement en accord avec le Comité d'Entreprise, sur des ponts ou accolés à des jours fériés,

- 5 jours sont fixés individuellement par la Direction en fonction des variations de charge,
- 13 jours sont à la disposition des salariés, en accord avec le responsable hiérarchique.

Il est imposé de prendre au moins 3 jours de RTT par trimestre.

Le décompte du temps

L'accord instituait un décompte du temps réellement travaillé[25], et donc des dépassements horaires, sous la forme d'une feuille de temps hebdomadaire remplie par le salarié lui-même (principe d'autocontrôle). Les règles à respecter étaient les suivantes :

- le dépassement hebdomadaire maximal est de 9 heures,
- le dépassement cumulé maximal est de 50 heures.

Un bilan trimestriel des dépassements était prévu, pour fixer les récupérations à prendre dans le trimestre suivant.

Les effets sur l'emploi

5 embauches étaient prévues, soit 10% de l'effectif de référence (l'entreprise ne s'était donc pas engagée dans une logique de gains de productivité directement liés à la RTT).

Les profils des embauches envisagées avaient été définis de façon assez précise :

- 1 responsable ordonnancement et suivi de projets,
- 2 techniciens confirmés,
- 1 chargé d'affaires,
- 1 assistant qualité.

On peut voir dans ces souhaits la préoccupation d'une amélioration de l'organisation des projets et d'une maîtrise du développement. Ces embauches ont été réalisées, et même largement au-delà compte tenu de la croissance, mais le profil prévu de responsable ordonnancement et suivi de projets n'a finalement pas été retenu, au profit de deux profils commerciaux, dont l'un coordonne les missions au forfait, et l'autre les missions d'assistance technique.

Les effets sur la rémunération

Le maintien des salaires était réalisé par une augmentation des taux horaires de 11,4 %.

L'accord estimait le coût de la RTT après les aides de l'Etat à 6,76 % de la masse salariale et prévoyait trois sources de financement :

- la moitié du coût (3,38 %) était prise en charge par l'entreprise,
- un quart (1,69 %) était financé par les salariés sous la forme d'une modération salariale pendant un an, modulée selon le niveau de salaire,
- le financement du dernier quart devait être discuté au Comité de Suivi en fonction des résultats au bout de la 1ère année (compte tenu des bons résultats économiques, c'est l'entreprise qui a finalement absorbé ce coût résiduel).

Le suivi de l'accord

Un Comité de suivi paritaire était mis en place, avec un rythme prévu de réunion trimestriel la première année, semestriel ensuite.

2.3 Les évolutions éventuelles depuis la mise en œuvre de l'ARTT

L'accord n'a pas été revu pour l'instant, mais des discussions ont été entamées avec les représentants du personnel sur le compte épargne temps. Cependant, l'aboutissement de cette discussion se heurte à l'absence actuelle de délégué syndical qui empêche de signer un accord en bonne et due forme.

[25] Rappelons qu'il s'agissait d'un accord Aubry 1, et que les règles relatives au temps de travail des cadres n'avaient pas encore été précisées.

3. Le déroulement de la recherche

3.1 La phase de préparation et de lancement

3.1.1 Les motivations et attentes des acteurs

Nous avons sollicité l'entreprise début 2002. Il nous semblait intéressant, par rapport aux objectifs de la recherche, d'inclure une entreprise de services intellectuels, composée en grande partie d'ingénieurs. En effet, bien que le thème de la RTT des cadres ait suscité de nombreux débats depuis la loi Aubry 1, ce type d'entreprise n'a été que peu étudié sous cet angle. En outre, nous pensions que l'analyse d'une organisation par projets se révélerait complémentaire des organisations plus classiques rencontrées dans les autres entreprises.

L'accueil favorable de la Direction n'était pas lié à des difficultés particulières sur la RTT, car il lui semblait que celle-ci fonctionnait plutôt bien. Mais trois éléments convergeaient à ses yeux pour rendre intéressant un regard extérieur.

Tout d'abord, le sentiment d'entrer dans une période de mutation de l'entreprise, du fait de la croissance et de l'émergence du « troisième métier » (l'ingénierie de production intégrée), avec ses conséquences sur la durée et la complexité des projets, donc aussi sur l'organisation du travail.

Ensuite, au-delà du fonctionnement général satisfaisant de la RTT, la direction constatait une variabilité des pratiques, certains salariés accumulant des stocks de jours RTT importants, sans que l'on sache bien si c'était un résultat de contraintes d'activité ou de démarches personnelles.

Enfin, il existait une interrogation sur les freins éventuels de la RTT par rapport à l'investissement dans l'entreprise. Cette question était soulevée notamment à propos de certains jeunes salariés qui privilégieraient en début de carrière l'investissement professionnel dans leur activité sans être demandeur de RTT et sans utiliser tous leurs droits.

Les représentants du personnel rencontrés furent intéressés pour des motifs analogues : ils n'avaient pas de préoccupations lourdes sur l'application de la RTT (hormis le souhait de discuter du compte épargne temps), mais étaient curieux d'une photographie de la situation faite par un regard extérieur neutre.

3.1.2 Le choix des unités et périodes à analyser

Une fois obtenu l'accord de l'entreprise, nous étions face à un problème d'adaptation de la méthode suivie dans les autres entreprises.

En effet, comme nous l'avons décrit plus haut (§1.3), l'entreprise n'était pas découpée en unités permanentes, mais fonctionnait selon une organisation par projets, c'est-à-dire autour de petites équipes (souvent limitées à 3 ou 4 personnes) constituées uniquement le temps d'un projet. Cette organisation « à géométrie variable » nous empêchait d'identifier des collectifs de travail stables pour la durée de la recherche.

Aussi avons-nous envisagé dans un premier temps d'analyser deux projets suffisamment importants, dans toute leur durée de vie. Nous avons commencé des investigations en ce sens sur un projet, en rencontrant le chef de projet et deux ingénieurs de l'équipe. Mais il nous est apparu que cette méthode risquait d'être peu productive, car trop dépendante des aléas de projets particuliers, et ne nous permettrait pas véritablement d'aborder la problématique d'ensemble qui nous paraissait se dégager des premiers constats : comment la RTT interfère-t-elle globalement avec la gestion des projets (constitution des équipes, déroulement des phases du projet, gestion simultanée des projets pour un même salarié, …) ?

Notre démarche s'est alors réorientée dans un sens plus global, et nous avons structuré l'étude sur l'ensemble de l'entreprise en distinguant deux phases :
tout d'abord, nous avons réalisé une étude statistique de l'utilisation des jours RTT sur une période de deux ans,
puis nous avons réalisé début 2003 une série d'entretiens avec un échantillon de salariés de manière à analyser les logiques d'utilisation de la RTT et leurs effets.

3.2 L'analyse statistique de l'utilisation des jours RTT

3.2.1 La méthode suivie

Nous avons analysé les données individuelles suivies par l'entreprise :
- les volumes mensuels de jours RTT acquis et leur cumul depuis le début de l'exercice,
- les volumes mensuels de jours RTT pris, et leur cumul.

La période d'analyse retenue fut de deux exercices (septembre 2000 à août 2002), période au cours de laquelle l'effectif de l'entreprise a pratiquement doublé (de 53 à 102 salariés). Sur chaque exercice, nous n'avons pris en compte que les salariés présents toute l'année.

3.2.2 Les principaux résultats obtenus

La tendance d'utilisation de la RTT
Les deux constats principaux sont les suivants.

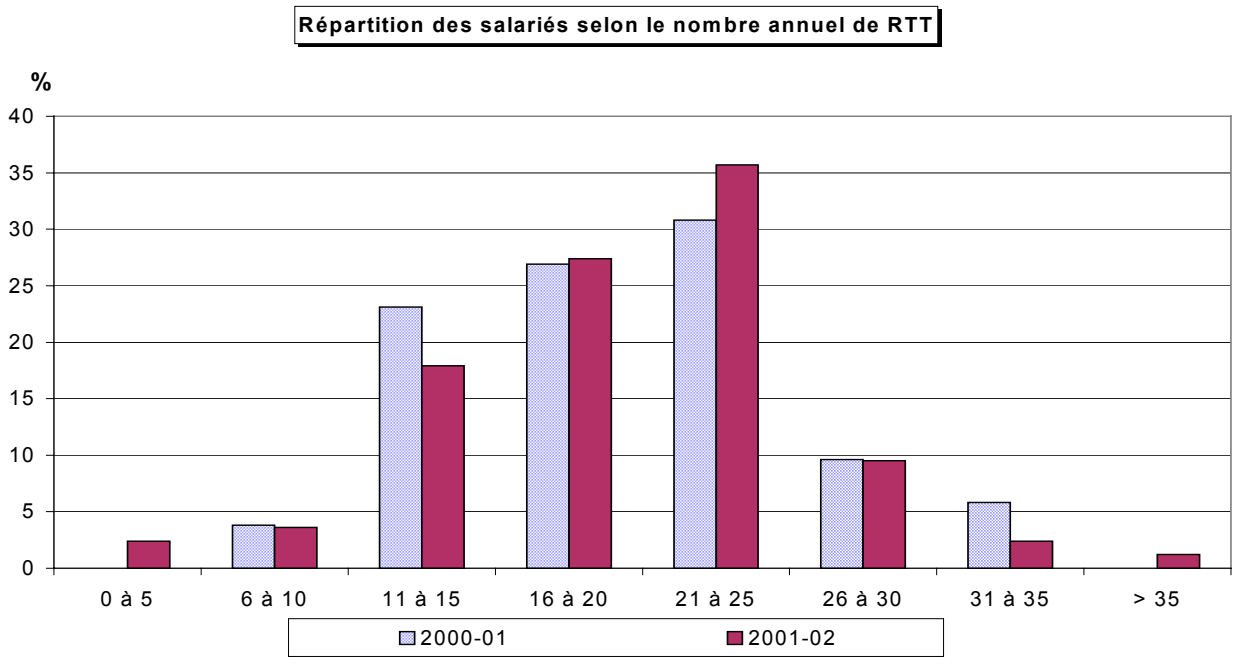
D'abord, les jours RTT sont pris dans une forte proportion, malgré la croissance, dont on pouvait penser qu'elle serait plutôt un frein à la prise de RTT. En moyenne, chaque salarié a pris un peu plus de 19 jours RTT par an (soit plus de 80 % du droit).

Néanmoins, le solde de jours RTT non pris tend à augmenter d'une année sur l'autre, notamment sous l'effet de cumul des reliquats. Entre début septembre 2000 et fin août 2002, le stock moyen de jours non pris pour les personnes présentes passe de 6,2 à 9,2 jours.

Il faut noter par ailleurs que, lorsqu'on regarde le niveau global des jours d'absence par salarié en tenant compte des congés payés, on observe une situation à peu près stable sur les deux ans d'environ 40 jours d'absence :

19,1 RTT et 21,2 CP en 2000-2001 = 40,3 jours
19,3 RTT et 20,4 CP en 2001-2002 = 39,7 jours
Il ne semble donc pas qu'il y ait de phénomène de substitution de RTT aux congés payés.

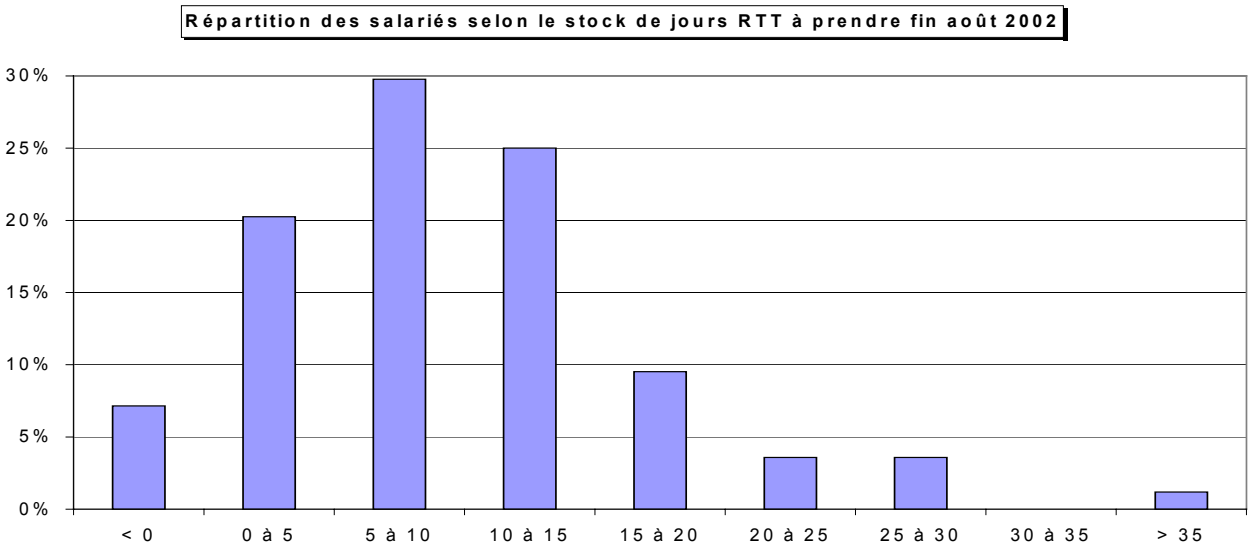
La variabilité entre salariés
Les deux graphiques suivants permettent de rendre compte de la diversité des situations entre salariés. Le premier représente la répartition des salariés en fonction du nombre de RTT pris.



On observe en 2001-2002 une concentration un peu plus forte autour de la moyenne (63 % des salariés ont pris entre 16 et 25 jours contre 58 % en 2000-2001). Les situations extrêmes (moins de 10 jours ou plus de 30) restent globalement le fait d'environ un salarié sur dix.

Le second graphique représente la répartition des salariés en fonction du niveau de leur stock de RTT non pris à fin août 2002.

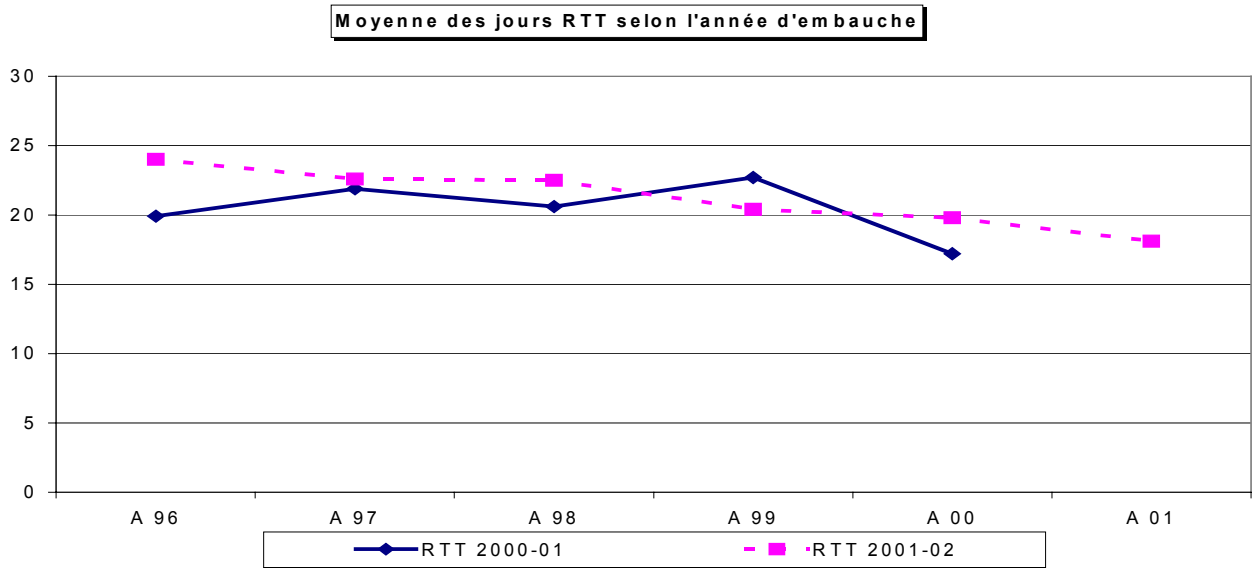
On y voit que la répartition est assez équilibrée autour de la moyenne (9,2 jours). 57 % des salariés ont moins de 10 jours de solde (l'existence de soldes négatifs correspond à des prises anticipées de jours RTT). Moins d'un salarié sur dix dépasse 20 jours de stock.



Une pratique différente des jeunes embauchés

Pour tenter de répondre aux hypothèses relatives à un comportement spécifique des jeunes embauchés, nous avons différencié l'analyse en fonction de la date d'embauche. On observe que :

- les salariés embauchés avant 2000 prennent en moyenne plus de 20 jours de RTT, avec peu de différences selon l'année d'embauche,
- les embauchés de l'année écoulée prennent en moyenne moins de RTT que les autres salariés : 17,2 jours en 2000-2001 pour les embauchés en 2000, 18,1 jours en 2001-2002 pour les embauchés en 2001,
- les embauchés de l'année 2000 ont augmenté leur nombre de jours RTT d'une année sur l'autre pour se situer à 20 jours.



Ceci tend donc à confirmer l'hypothèse initiale d'une pratique différente des jeunes embauchés. Est-ce un simple effet de décalage dû au temps d'apprentissage de l'activité et à la découverte de l'entreprise, ou est-ce lié plus profondément à des différences d'investissement dans le travail ? L'analyse statistique ne permet pas de répondre, mais nous reviendrons sur ce point à propos des entretiens qualitatifs.

En tout état de cause, ce phénomène contribue à expliquer l'augmentation du stock de jours non pris, compte tenu de la croissance des effectifs depuis 2 ans.

La répartition de la RTT selon les mois

Enfin, nous nous sommes intéressés à l'évolution de la RTT selon le mois, afin de déceler des tendances structurelles. On constate que les pointes de consommation de RTT concernent :
- les mois de décembre (respectivement 2,5 et 4,0 jours par personne),
- les mois de mai (respectivement 2,3 et 2,0 jours par personne),
- les mois d'août (respectivement 2,7 et 1,9 jours par personne),

Les mois de consommation faibles sont septembre, octobre et février (entre 0,8 et 1,0 jour par personne). Les mois de juin et juillet sont, de façon a priori plus surprenante, également des mois faibles, en particulier en 2002.

3.2.3 Les réactions des acteurs et les orientations retenues pour la seconde phase

Cette analyse statistique fut présentée au Comité de Suivi de la RTT en novembre 2002. Les acteurs furent intéressés par cette photographie de l'existant, qui confortait dans l'ensemble leur sentiment diffus. Le résultat concernant les jeunes embauchés fut jugé un peu surprenant par les représentants du personnel, car il ne correspondait pas au sentiment intuitif qu'ils avaient de leurs comportements.

Les limites intrinsèques de l'analyse statistique conduisirent à valider la proposition de réaliser une deuxième étape plus qualitative par entretiens, sur la base du volontariat. La discussion porta sur les critères de constitution de l'échantillon. Furent retenus ceux jugés les mieux à même de différencier les situations face à la RTT :
- des ingénieurs en assistance technique chez des clients et des ingénieurs affectés sur des projets dans l'entreprise,
- des salariés occupant des fonctions d'appui,
- des personnes de différentes tranches d'âge,
- des personnes ayant des charges de famille et d'autres non.

3.3 Les entretiens avec les salariés

3.3.1 La méthode suivie

Pour susciter des candidatures, nous avons présenté les objectifs et la méthode d'entretien lors d'une des réunions mensuelles d'information du personnel. Nous avons diffusé à cette occasion la trame de questionnement afin que les personnes puissent préparer l'entretien, autour de quatre thèmes :
- le processus de programmation et de prise des jours RTT,
- la RTT et la conduite des projets,
- la RTT, le vécu du travail et les liens avec la vie hors-travail,
- les perspectives d'évolution.

Onze salariés ont été rencontrés, soit individuellement, soit par deux (pour les ingénieurs en assistance technique, il s'agissait d'entretiens téléphoniques) :
- deux salariés du secteur administratif,
- un technicien d'étude,
- deux ingénieurs d'ancienneté récente,
- trois ingénieurs chefs de projet,
- trois ingénieurs en assistance technique.

3.3.2 Les principaux résultats obtenus

Six logiques d'utilisation des jours RTT

Nous avons tout d'abord pu identifier six logiques principales d'utilisation des jours RTT.

Un allongement des congés d'été
Cette forme d'utilisation fréquente a deux origines :
- dans certains cas, la prise de longs congés d'été correspond à la nécessité de solder un stock important de jours non pris antérieurement,
- la plupart du temps, l'allongement est de l'ordre d'une semaine et vise à mieux profiter de cette période agréable.

Un regroupement pour constituer des semaines complètes
Cette modalité centrée sur des activités de loisirs (ski, randonnée, voyages, …) est utilisée notamment en hiver et au printemps et concerne plutôt des jeunes salariés sans enfants.

Des jours isolés
On relève deux grandes formes d'utilisation de jours isolés :
- pour constituer des week-ends allongés, notamment au printemps,
- en cours de semaine pour répondre à des besoins ponctuels (démarches administratives, rendez-vous médicaux, petits travaux au domicile, etc.).

Si la pratique des week-ends allongés semble assez répandue, la prise de jours isolés en semaine semble être plutôt le fait de salariés ayant un conjoint et des enfants. L'ajustement aux jours libres du conjoint (si celui-ci a des horaires atypiques ou a lui aussi des jours RTT) est une des motivations rencontrées.

Une répartition négociée avec le client en assistance technique
Dans ce cas, c'est le contrat négocié au départ avec le client qui prévoit le volume de jours de RTT à prendre, et ses modalités de répartition. Celles-ci peuvent être différentes selon la localisation et les contraintes spécifiques de la vie du projet. Par exemple, un salarié, qui travaille chez un client éloigné, a négocié le principe d'un vendredi sur deux, ce qui lui permet de bénéficier d'un week-end en famille plus long. Mais un autre ingénieur dont le client est plus proche de Lyon, fonctionne de façon plus souple, à l'instar de ses collègues dans l'entreprise.

Un regroupement en période creuse entre deux projets
Certains salariés ont été amenés à prendre quelques jours à la demande de leur hiérarchie, à la fin d'un projet et dans l'attente d'autres affectations. Ceci reste assez rare aujourd'hui compte tenu de la croissance continue de l'activité, et se décide en concertation avec le salarié

Une substitution à des congés payés en début de contrat
Cette modalité ne concerne que des salariés récemment embauchés et n'ayant pas encore accumulé des droits à congés payés. On se trouve alors dans une configuration proche de la seconde logique, seul le statut des jours pris change.

En examinant ces six logiques, on constate que deux grands paramètres explicatifs se dégagent dans la façon d'utiliser la RTT.

D'une part, la nature de l'activité joue un rôle important. Entre un ingénieur qui passe plusieurs années en assistance technique à l'autre bout de la France, un autre qui ne travaille que sur des projets au forfait dans l'entreprise, et un troisième qui alterne des missions dans l'une et l'autre formule, l'approche de la RTT sera différente. L'assistance technique apparaît globalement beaucoup plus contraignante, car aux contraintes propres au détachement (notamment le raccourcissement des week-ends du fait de l'éloignement du domicile) s'ajoutent des limites à l'utilisation de la RTT du fait du client.
Pour quelques emplois, le degré de spécialisation joue aussi, notamment dans les fonctions d'appui, en limitant fortement les possibilités de remplacement par manque de polyvalence.

D'autre part, la situation familiale (célibat ou état marital, existence d'enfants) influe sur la nature des activités pendant la RTT : le groupage par semaine complète en dehors de l'été est plus fréquent chez les salariés célibataires et sans enfant car la RTT est orientée vers les loisirs plus que vers la vie familiale.

Une utilisation souple des règles de l'accord

Hormis les 5 jours collectifs décidés en Comité d'Entreprise, la différenciation des jours RTT selon qu'ils sont fixés par la hiérarchie (5 par an) ou à disposition du salarié (13 par an) n'est pas utilisée dans les faits. On assiste à une régulation souple qui tient à deux facteurs :

- les salariés intègrent souvent d'eux-mêmes les contraintes et les aléas des projets et ajustent leurs prises de RTT (sauf en cas de semaine complète prévue à l'avance),
- en cas de problème particulier, les choses se traitent en général par concertation directe entre le salarié et le chef de projet.

Le second point notable (en ce qui concerne les ingénieurs) est le renoncement implicite à décompter la réalité du temps travaillé, et donc à récupérer les dépassements d'horaires. Dans la pratique, seuls les dépassements exceptionnels dus à de fortes contraintes de délais (travail en soirée ou le week-end) sont récupérés, sous des formes décidées d'un commun accord avec les chefs de projet. Dans les faits, l'entreprise s'est donc projetée dans un fonctionnement en « forfait jours » tel qu'il a été introduit par la loi Aubry 2, même si cette évolution n'a pas été traduite dans un avenant à l'accord.

RTT et organisation des projets : une interaction limitée

La RTT n'est pas vécue comme un facteur ayant modifié de façon importante l'organisation des projets. Cette dernière évolue plutôt du fait des enjeux évoqués plus haut (§ 1.3) : l'effet de taille et l'évolution de la nature de l'activité. On peut cependant relever quelques éléments qui pourraient éventuellement trouver place dans les évolutions d'organisation à l'avenir.

L'intégration de la RTT au lancement des projets

Aujourd'hui, la constitution des équipes ne prend pas en compte la situation des salariés au regard de la RTT mais s'appuie uniquement sur les compétences et la disponibilité. Ni le stock de jours de RTT à prendre, ni d'éventuelles périodes de RTT déjà programmées, ne semblent influer sur les choix.

De même, le volume de jours RTT à prendre pendant la période de vie du projet n'est pas intégré explicitement dans le calcul des délais prévisionnels de réalisation. Cependant, certains des chargés d'affaires rencontrés estiment que cet élément joue implicitement dans l'évaluation. Ils font l'hypothèse que les délais moyens ont eu tendance à augmenter du fait de la RTT, et que cela pourrait être pénalisant pour l'entreprise.

Cependant, cette dérive des délais n'est pas forcément imputable en totalité à la RTT dans l'entreprise. En effet, la RTT chez les fournisseurs peut aussi induire des comportements (par exemple fermetures pendant les fêtes de fin d'année) qui contribuent à allonger les délais.

La régulation de la charge de travail pendant les projets

Comme nous l'avons dit, les aléas inhérents à la vie des projets sont gérés de façon assez souple par une autorégulation. En fait, les difficultés de régulation de la charge de travail tiennent moins à la RTT qu'à l'imprévisibilité de cette charge et surtout à l'instabilité des ressources disponibles. Les chefs de projet mettent en effet l'accent sur la « volatilité » des ressources qui leur sont allouées, et sur les changements imprévus d'affectation qui découlent de la priorité donnée aux contrats d'assistance technique.

Les effets sur la vie collective

Malgré la souplesse dans l'utilisation de la RTT, certains constatent des difficultés sur le plan de la vie collective. Les réunions ou revues de projet semblent un peu plus difficiles à organiser si l'on veut réunir l'ensemble des personnes concernées. Compte tenu des week-ends allongés et des prises de mercredi pour les parents, les mardi et jeudi restent les deux seuls jours vraiment favorables du point de vue des réunions.

Le vécu de la RTT

La vie au travail

La RTT semble avoir eu un impact significatif sur la relation au travail. Mais cette transformation se situe sur deux registres complémentaires.

Les salariés estiment tout d'abord que le temps de travail a aujourd'hui une « densité » plus forte qu'auparavant. Le souci de son efficacité est davantage présent, et ceci se traduit par exemple dans des pauses café moins fréquentes ou plus courtes, ou des temps d'échanges informels entre salariés moins développés.

Ce sentiment est accru dans les périodes qui précédent ou suivent immédiatement des semaines d'absence. Le salarié peut ressentir la nécessité de pallier les effets de son absence en réalisant par anticipation un certain nombre de tâches importantes avant le départ. Et au retour, il peut être confronté à une charge de travail qui s'est

accumulée pendant l'absence. Ce phénomène de « déversement » de la charge de travail concerne en particulier les fonctions spécialisées, pour lesquelles la polyvalence n'existe pratiquement pas.

Mais, en contrepartie, certains salariés estiment aujourd'hui davantage « s'auto-limiter » dans leur durée du travail, en évitant autant que possible de dépasser certaines heures en fin de journée. Ce constat n'est pas seulement dû à la RTT, il peut être également lié à une sensibilité plus forte à la vie familiale chez des salariés qui ont un conjoint et des enfants depuis peu. L'effet de taille de l'entreprise peut aussi avoir joué, dans la mesure où les comportements face au temps sont aujourd'hui plus dilués, voire banalisés.

Certains, qui ont connu l'entreprise des débuts, évoquent une forme de « changement de culture » par rapport au temps, qui d'une part reconnaîtrait comme légitime le souci d'un équilibre entre travail et vie personnelle et, d'autre part, ferait évoluer l'approche de l'efficacité, de la durée apparente du travail vers son contenu effectif.

Le bilan global sur la qualité de vie
Tous les salariés rencontrés ne sont pas motivés de façon identique par la RTT et on peut de fait distinguer deux types de situations.

Pour quelques-uns, la RTT ne semble pas correspondre à une véritable attente. Ils privilégient en effet leur investissement professionnel, et auraient préféré une progression de rémunération à la RTT. La prise de RTT est alors, partiellement, une forme de contrainte qui n'apporte pas forcément une « valeur ajoutée » importante dans la vie extérieure à l'entreprise. Certains estiment même que cela peut être un inconvénient en termes de perspective professionnelle.

Mais pour la majorité, la RTT était attendue avec un a priori favorable, et le bilan s'avère largement positif. La RTT est perçue comme source d'une réelle amélioration dans la qualité de vie. Plusieurs raisons sont évoquées :
- le fait de ne jamais avoir de longue période sans temps de repos permet un rythme de travail moins stressant et diminue le sentiment de fatigue,
- le volume important de jours disponibles, entre congés et RTT, procure un sentiment relatif de liberté et permet d'oublier les « comportements de précaution » qui prévalaient auparavant (maintien d'un stock de jours disponibles en prévision de besoins éventuels),
- l'impact positif sur la qualité de vie de famille se situe en termes de temps disponible, mais aussi de cohérence avec le temps du conjoint ou des enfants,
- pour certains, la possibilité d'activités de loisirs plus fréquentes est également relevée.

Il faut garder à l'esprit pour interpréter ces constats que la population est, dans une forte proportion, à la fois jeune et masculine. La question se pose des évolutions possibles des stratégies d'utilisation de la RTT, au fur et à mesure du vieillissement relatif de la pyramide des âges, des évolutions des situations familiales (notamment l'arrivée d'enfants) et des transformations de projets professionnels. Sur ce dernier point, il faut mettre en rapport la RTT et la situation du secteur professionnel.

Une RTT perçue en référence à la situation du secteur
Enfin, il nous paraît intéressant de relever que la RTT est clairement évaluée, par plusieurs salariés, en référence à ce qu'ils connaissent des pratiques des autres entreprises comparables dans leur secteur. Ils savent ainsi que la situation de leur entreprise est un peu atypique par rapport aux « standards » habituels : les avantages de la RTT (nombre de jours, souplesse) et la qualité des relations sociales compensent en quelque sorte le niveau moyen des salaires relativement plus faible.

La RTT est ainsi explicitement mentionnée par certains comme un facteur d'attractivité de l'entreprise à l'embauche, puis un facteur de fidélisation.

3.3.3 Les réactions des acteurs

La synthèse des entretiens a été présentée au Comité de Suivi de la RTT en mars 2003. Les réactions ont porté davantage sur les évolutions à venir que sur les constats réalisés, validés dans leur ensemble. Deux points ont attiré l'attention : l'évolution des outils de gestion et la possibilité de mettre en œuvre le compte épargne temps.

L'émergence d'un outil de gestion

Il est apparu que nos éléments d'analyse relatifs à l'organisation des projets entraient en résonance avec une démarche récente dans l'entreprise : la mise en œuvre d'un outil informatique permettant de mieux gérer l'affectation des ressources humaines aux projets et d'avoir une vision plus précise des charges de travail prévisionnelles et des marges de manœuvre.

Nous avons complété notre analyse en rencontrant le responsable du déploiement de cet outil. Nous en retenons le fait qu'il est porteur d'un rapprochement entre la logique commerciale de gestion des projets, et la logique de gestion des compétences. En effet chaque projet est décrit en termes de besoins relatifs à différentes fonctions, et chaque salarié est décrit à travers des compétences. Le logiciel permet ainsi, à partir de l'affectation prévisionnelle des salariés, de rendre plus visible les besoins non satisfaits et les salariés en sur ou en sous-charge.

Vers un compte épargne temps ?
La mise en évidence de la diversité des situations et des attentes par rapport à l'utilisation de la RTT a conforté les acteurs de l'entreprise dans l'idée que le compte épargne temps était une piste intéressante à creuser afin d'ouvrir davantage de souplesse aux salariés souhaitant différer l'utilisation d'une partie de la RTT.

3.4 Les suites envisagées par l'entreprise

Sur le compte épargne temps, les discussions se sont poursuivies entre la direction et les représentants du personnel. Mais, au moment où nous écrivons cette synthèse, il demeurait l'obstacle de l'absence de délégué syndical permettant de signer un accord d'entreprise.

Par ailleurs, l'entreprise devrait se trouver confrontée mi-2004 à la fin de la convention avec l'Etat sur l'allégement des charges sociales, puisque la loi Aubry 1 prévoyait une période d'aide dégressive sur 5 ans. Elle reviendra alors au régime général d'allégement de charges fixé par la loi Fillon de début 2003, qui est a priori moins favorable compte tenu du niveau moyen des salaires. L'entreprise devra donc avoir une réflexion sur la façon d'absorber le surcoût engendré.

4. L'analyse des résultats au regard des objectifs de la recherche

Dans cette partie, nous essayons de prendre du recul par rapport à l'ensemble des analyses résumées dans les parties précédentes, et de proposer une lecture générale au regard des objectifs de la recherche. Trois aspects retiendront notre attention :
- d'abord, nous regarderons la façon dont l'accord RTT a été utilisé au cours du temps,
- ensuite, nous reprendrons la notion de régulation, qui était au cœur de notre problématique de départ, et nous essayerons d'en caractériser le contenu sur les trois dimensions de la production, de la répartition du temps, et de l'activité de travail,
- enfin, nous aborderons l'évolution des rôles des acteurs.

4.1 La dynamique de l'usage de l'accord

Un accord RTT se caractérise par un ensemble diversifié de dispositions et de règles, qui représentent le compromis atteint par la négociation. Mais, en observant la façon concrète dont est utilisé un accord au cours du temps, on peut distinguer trois types de règles :
- certaines constituent le « noyau dur » de l'accord, car elles structurent effectivement l'organisation du temps de travail, et sont considérées comme essentielles par les acteurs,
- d'autres font partie d'une « zone intermédiaire » parce qu'elles font l'objet d'adaptations en fonction du contexte, et que les acteurs se mettent d'accord implicitement pour en faire un usage souple,
- d'autres enfin se situent aux « franges » de l'accord, parce qu'elles apparaissent à l'usage sans grande portée et sont ignorées, ou tombent progressivement en désuétude.

Un accord RTT « vit », en fonction des situations réelles dans lesquelles il est appliqué, et de l'apprentissage qui en est fait au fil du temps par les différents acteurs.

Qu'en est-il dans cette entreprise ? Deux points retiendront notre attention :
- le renoncement au décompte du temps,
- la fixation des jours RTT,

En effet, nous avons constaté plus haut (§3.3.2) que sur ces points les pratiques se situaient en décalage par rapport aux règles fixées par l'accord, et il est intéressant d'analyser plus avant les raisons de cet état de fait.

4.1.1 Le renoncement au décompte du temps

On peut souligner que la mis en œuvre de cette règle répondait plus à une exigence de « mise en conformité » par rapport à la loi Aubry 1 que d'un souhait des acteurs de l'entreprise. Il est probable que, si les dispositions de la loi Aubry 2 concernant le temps de travail des cadres avaient déjà été accessibles, l'approche aurait été différente. Néanmoins, on rappellera aussi que le diagnostic réalisé dans l'appui-conseil soulignait l'importance d'une diminution de la durée réelle de travail compte tenu du niveau estimé (45 heures). On peut donc considérer que la négociation de l'accord s'est accompagnée d'une prise de conscience de la question de la charge quotidienne de travail, avec le souci que la RTT ne dégrade pas la situation et permette même de l'améliorer.

Mis en œuvre au départ, ce décompte du temps est rapidement tombé en désuétude, dans la mesure où les ingénieurs ont pris l'habitude d'inscrire systématiquement le chiffre de 8 heures par jour sur leurs feuilles de temps. Seuls les dépassements extraordinaires font l'objet de récupérations discutées avec la hiérarchie. De ce fait, il n'est pas possible d'évaluer quelle est la réalité de l'évolution de la durée quotidienne du travail depuis la RTT. On peut faire l'hypothèse, au regard du contenu des entretiens, que cette durée a pu rester identique à la situation avant la RTT pour certains, et diminuer un peu pour d'autres (voir le paragraphe sur le vécu de la RTT).

Pour expliquer cette évolution, on peut faire appel à une explication d'ordre culturel dans le métier de l'entreprise. Il est vrai que la « culture projet » (aussi bien chez les ingénieurs que chez les consultants, les architectes ou les informaticiens) s'accommode aisément d'une variabilité importante des charges de travail et de tensions sur les délais, et valorise les notions d'adaptabilité et de disponibilité. Le décompte des heures est donc facilement jugé incongru et irréaliste. Mais est-ce la seule explication ? Pour notre part, nous avancerons une explication complémentaire, relative à la perception par le corps social de l'équilibre à construire entre les avantages apportés par la RTT et les conditions à remplir pour les rendre possibles. Nous avons vu en effet que les salariés ont conscience du caractère un peu atypique de la pratique sociale de l'entreprise dans son champ concurrentiel : tant par l'ampleur de la RTT que par la souplesse d'utilisation des jours RTT ou les rapports sociaux. Aussi, entrer dans une logique de respect scrupuleux des règles de l'accord eut été d'une certaine façon entrer dans une toute autre logique de fonctionnement, de type « bureaucratique », pour dire les choses rapidement.

Nous sommes donc probablement en présence de la conjonction, d'une part d'un compromis social informel sur la charge de travail assurant une certaine conciliation entre travail et vie personnelle, et d'autre part la manifestation d'un attachement à une certaine vision des rapports sociaux dans l'entreprise.

4.1.2 La fixation des jours RTT

L'accord ouvrait une distinction entre 5 jours fixés collectivement, 5 jours fixés individuellement par la hiérarchie et 13 jours à la disposition du salarié. Comme nous l'avons vu, il n'est pas apparu utile dans la pratique d'opérer la distinction entre les deux dernières catégories, même s'il peut arriver que des jours RTT soient effectivement programmés en fonction de contraintes d'activité (par exemple entre deux projets). Mais les acteurs concernés privilégient une « régulation conjointe », c'est-à-dire une concertation directe entre le salarié et le chef de projet, qui ne nécessite pas « d'étiqueter » les jours en question.

Ce second point illustre bien la prégnance de la culture d'entreprise préexistante à l'accord. Si la « greffe » de ces règles n'a pas pris dans la pratique, c'est qu'elles venaient heurter des habitudes de dialogue direct entre salariés et chefs de projet, et que leur bénéfice pour l'organisation n'était guère visible.

Il faut souligner que ceci repose sur un consensus implicite autour d'une forme de management, et aussi sur un climat de confiance construit sur la pratique. Par ailleurs, l'entreprise a bénéficié depuis son origine d'un facteur facilitant fondamental : la croissance. Ce facteur n'a pas rendu nécessaire une utilisation très poussée de la RTT dans une optique d'adaptation aux périodes de sous-charge et surcharge. La rencontre éventuelle dans le futur de turbulences économiques pourrait poser les choses différemment.

Quoi qu'il en soit, les acteurs ne ressentent pas aujourd'hui la nécessité d'adapter les règles formelles de l'accord avec la réalité des pratiques, sauf pour introduire éventuellement le compte épargne temps. Ceci montre que la

négociation a été un point de passage obligé à un moment donné et dans un certain contexte, mais qu'elle n'a pas modifié fondamentalement la culture de l'entreprise sur ce plan.

Finalement, l'exemple de ces deux règles nous éclaire sur l'importance d'interpréter l'usage d'un accord au regard d'un contexte préalable en matière de relations sociales et de management. Dans notre exemple, nous observons en particulier la conjonction de deux éléments structurants : la « culture de métier » véhiculée par le fonctionnement en projets, et l'habitude de relations peu formalisées compte tenu de la taille de l'entreprise et de la jeunesse de sa population.

4.2 L'évolution du contenu des régulations

Notre grille de lecture commune aux entreprises analysées retient trois formes de régulation :
- la régulation de la production,
- la régulation de la répartition du temps de travail,
- la régulation de l'activité de travail

Or il nous apparaît que la situation de cette entreprise au regard du temps de travail est difficile à relire selon cette grille de lecture, et nous voudrions chercher à comprendre pourquoi.

Le premier sentiment est celui d'une assez large déconnexion entre la régulation de la répartition du temps (le processus de prise des jours RTT, qui donne globalement satisfaction) et les deux autres formes de régulation, qui renvoient à la gestion des projets. Sur ce point, le résultat majeur nous paraît être le changement culturel, au moins pour une partie des salariés, du rapport au temps, et la légitimation de la recherche d'un équilibre. Il est intéressant aussi de rappeler le rôle positif que peut jouer la RTT en termes d'attractivité et de fidélisation.

Mais par ailleurs, la régulation de la production et la régulation de l'activité de travail apparaissent assez peu différenciées, à nos yeux pour deux raisons :
- l'activité de projets, est par essence une prestation de service interactive, qui ne sépare pas conception du produit et réalisation comme c'est le cas dans l'industrie classique, mais imbrique des phases de conception, de réalisation et d'interaction avec le client,
- l'organisation du travail est encore une organisation assez peu différenciée, dans le sens où les niveaux intermédiaires entre la direction et les ingénieurs sont limités (nous avons vu que la notion de pôle de compétences émerge seulement aujourd'hui comme paramètre organisationnel).

En d'autres termes, on peut avancer que la gestion des compétences est très intégrée dans les faits à la gestion économique des projets, et qu'elle n'est pas déployée comme une fonction de GRH déconnectée de la gestion de production. C'est sans doute le fait de la taille limitée de l'entreprise, qui pendant longtemps n'a pas rendu utile ce type de différenciation. Et cela a été très probablement un grand atout pour le développement de l'entreprise.

Pourtant, plusieurs indices (pôles de compétences, outil de gestion des projets) laissent penser que l'entreprise est en voie d'évolution vers une problématique de structuration accrue de l'organisation et en conséquence des régulations associées. Cette évolution pourrait être renforcée par la poursuite du développement et aussi par la fin des allégements de charges en 2004, qui risque de poser plus directement la question de la productivité.

Dès lors, la conclusion serait plutôt le constat d'un effet de la RTT très concentré sur la régulation de la répartition du temps de travail, et très limité sur les deux autres formes de régulation. Mais la question du rôle de la RTT par rapport à l'organisation du travail ne nous semble pas close pour l'avenir. La gestion de la variabilité des charges de travail, plutôt secondaire en période de forte croissance, retrouverait plus d'importance en cas de ralentissement du rythme de développement. Et en tout état de cause, les démarches d'optimisation de la gestion des projets et des compétences rencontrent nécessairement le problème de l'utilisation du temps de travail.

4.3 L'évolution des acteurs de la régulation

Pour terminer, nous évoquerons les rôles des différents acteurs (encadrement, salariés non-encadrants, acteurs institutionnels). Ceux-ci sont-ils transformés par la mise en œuvre de la RTT, sous quelles formes ?

Comme pour le chapitre précédent, il est difficile d'imputer à la RTT un impact séparé des évolutions générales liées à la croissance de l'entreprise et à l'évolution de ses activités. La régulation du temps de travail s'inscrit dans le contexte plus large des relations entre chefs de projets et salariés.

L'émergence de la fonction de responsable de pôle de compétences est encore trop récente pour que l'on puisse discerner comment elle se positionnera au sein de l'organisation et sous quelles formes elle articulera la dimension GRH et la dimension gestion des projets.

Enfin, comme nous l'avons déjà relevé, la présence syndicale ne s'est pas pérennisée dans l'entreprise après l'accord RTT. Le Comité de Suivi a fonctionné (c'est avec lui que nous avons opéré les restitutions de nos travaux), mais au final, ce sont les instances préexistantes (Comité d'Entreprise et délégués du personnel) qui continuent à jouer leur rôle, sans que l'on puisse isoler des effets spécifiques de la RTT sur le dialogue social.

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), janvier 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 TUCHSZIRER (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).
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.