

Réduction du temps de travail et enjeux organisationnels

Antoine Masson, Michel Pépin (*)

Alors que l'application généralisée de la réduction du temps de travail commence à produire ses effets d'un point de vue macro-économique, peut-on discerner les évolutions contrastées des entreprises? Comment se vivent les 35 heures? Le travail a-t-il changé? La RTT a-t-elle précipité des évolutions de l'organisation ou des compétences? Au delà des sondages et des reportages, peut-on appréhender « ce qui a changé » pour les entreprises?

Ce « paysage d'après 35 heures », nous proposons de le tracer au moyen d'exemples, de monographies réalisées par le réseau ANACT. En tant qu'intervenants sur les questions du travail, nous sommes retournés évaluer les mises en œuvre d'accords de RTT, pour faire avec les acteurs des projets le point sur les évolutions induites des organisations (cf. encadré).

Le regard au niveau de l'entreprise permet en effet, de rentrer dans le détail et de nuancer des phénomènes organisationnels. Accompagner plusieurs jours durant la vie d'une entreprise, plonger dans les débats sur les évolutions en cours, puis restituer une analyse aux acteurs mêmes de l'entreprise permet de discerner les évolutions fines des organisations.

C'est ensuite, dans la comparaison entre les expériences singulières d'entreprises que les premières caractéristiques de « l'effet 35 heures » apparaissent. Seule la mise en commun entre intervenants et le débat collectif a permis de passer des monographies ou des études régionales à des résultats transversaux.

Point de vue d'acteurs engagés dans l'accompagnement des entreprises, cette synthèse est donc une production collective, issue d'une démarche de capitalisation entre intervenants.

Plusieurs constats de départ

Accumuler, construire et transférer des connaissances sur les démarches de réorganisation du temps de travail est un axe de travail qui n'est pas nouveau à l'ANACT. Ces douze évaluations se situent dans un

axe de travail que l'Agence développe parallèlement à son activité d'accompagnement des projets de RTT.

C'est pourquoi la méthodologie utilisée pour ces terrains est une méthodologie d'intervention plus que de recherche, formalisée dès 1996, dans un guide d'évaluation ⁽¹⁾ (cf. encadré méthodologique). De même, notre corps d'hypothèse vient d'une première vague d'évaluations d'accords de RTT réalisées en 1995 – 1996 dont les résultats ont été publiés dans le n° 8 des Cahiers de l'ANACT ⁽²⁾. De ces résultats, nous tirons quatre observations principales :

– le constat le plus notable est celui de la segmentation des temps de l'entreprise : coexistence de rythmes différents suivant les activités, diversification des rythmes individuels, etc. Cette segmentation est due à un faisceau de causes d'ordre stratégique, organisationnel et individuel, mais pose à chaque fois, la question de la cohésion de l'entreprise : avec le temps, l'entreprise trouve-t-elle son équilibre entre stabilité et flexibilité?

– les organisations du temps de travail mises en place doivent nécessairement évoluer, parfois très vite, sous la pression des évolutions commerciales, technologiques, réglementaires, etc. L'enjeu pour l'entreprise sera de préserver sa capacité à faire évoluer son organisation. En prend-elle les moyens, en mettant « sous contrôle » l'écart entre son organisation et l'activité économique grâce à des indicateurs spécifiques?

– le temps de travail est souvent considéré comme une simple « enveloppe » de l'activité. Cependant, sa réorganisation modifie probablement en profondeur l'interaction entre ce temps, le contenu de l'activité et les caractéristiques de réalisations de cette activité. De ce fait, les évolutions des conditions de travail peuvent être aussi fortes que difficiles à appréhender, pour les salariés comme pour les entreprises.

– les processus de réorganisation du temps de travail nourrissent des relations sociales enrichies et font naître des pratiques de négociation et d'ajustements. En effet, la réussite de ces projets sur le long terme dépend pour beaucoup du rôle joué, au-delà de la négociation, par l'encadrement et les salariés dans la mise en œuvre concrète. La richesse du dispositif

1. « Démarche méthodologique d'évaluation d'une réduction-réorganisation du temps de travail » PÉPIN, 1996.

2. « Évaluation des accords d'aménagement-réduction du temps de travail » PÉPIN, 1996.

(*) ANACT, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4 quai des Étroits, 69321 Lyon cedex 06 – adresse e mail : www.anact.fr

La méthode : un regard d'intervenant

Cette synthèse présente les résultats transversaux de 12 études d'évaluations réalisées par plusieurs intervenants du réseau ANACT, résultats enrichis par la confrontation avec d'autres programmes d'évaluations régionaux.

Le texte est issu d'une démarche de capitalisation du réseau ANACT, notamment de deux séminaires tenus en 1999.

Échantillon de l'étude de base :

Les 12 études sont des évaluations d'accords de RTT (9 offensifs, 3 défensifs) *Robien* ou *Aubry* (+ 1 dispositif « maison ») dans des entreprises ou des établissements de taille différente :

1. Entreprise de micro électronique (site de 800 salariés)
2. Entreprise de fonderie (600 salariés)
3. Coopérative céréalière (600 salariés)
4. Entreprise pharmaceutique américaine (site de 500 salariés)
5. Entreprise de fabrication et transport d'aliment du bétail (300 salariés)
6. Entreprise de boulangerie industrielle (site 300 salariés)
7. Entreprise de confection de chaussons (250 salariés)
8. Entreprise de routage (150 salariés)
9. Entreprise d'informatique pour marketing direct (80 salariés)
10. Entreprise d'équipements pour blanchisserie (75 salariés)
11. Coopérative fruitière (60 salariés)
12. Entreprise de réparations de poids lourds (20 salariés)

Ces entreprises sont identifiées dans le texte par leur numéro.

Les 12 entreprises se répartissent ainsi entre 3 industries agro-alimentaires, 6 Industries, 1 Services et 2 Transport : la répartition par secteur est donc inégale. Il n'y a pas non plus de très petites entreprises. L'échantillon, divers, n'est donc pas représentatif des réalités socio-économiques du territoire. Toutefois les séminaires de travail ont permis de mobiliser 70 autres cas (voir plus loin).

La méthode :

L'homogénéité de lecture vient de l'utilisation d'un même outil d'évaluation : « *Démarche méthodologique d'évaluation d'une réduction-réorganisation du temps de travail* » réalisé par l'ANACT en 1996, à la suite d'une première campagne de 5 évaluations⁽¹⁾.

La méthode d'enquête s'est appuyée sur des entretiens approfondis avec les chefs d'entreprise (ou le chef d'établissement), l'encadrement fonctionnel et opérationnel, les négociateurs syndicaux et plus généralement les institutions représentatives du personnel. Les salariés ont été rencontrés individuellement ou par groupe. Les entretiens ont été complétés par des observations *in situ* et par des analyses documentaires. Les intervenants ont passé en moyenne, 10 jours d'analyse de terrain et de rédaction d'une monographie. Celles-ci ont été restituées aux partenaires et validées.

Cette démarche méthodologique se présente selon le schéma de la page suivante.

Pour affronter les difficultés principales de l'évaluation des démarches de RTT (difficulté de caractérisation de la situation initiale, imbrication des effets, structuration délicate des champs d'analyse), une évaluation multidimensionnelle s'appuyant également sur l'étude des processus de projet est réalisée.

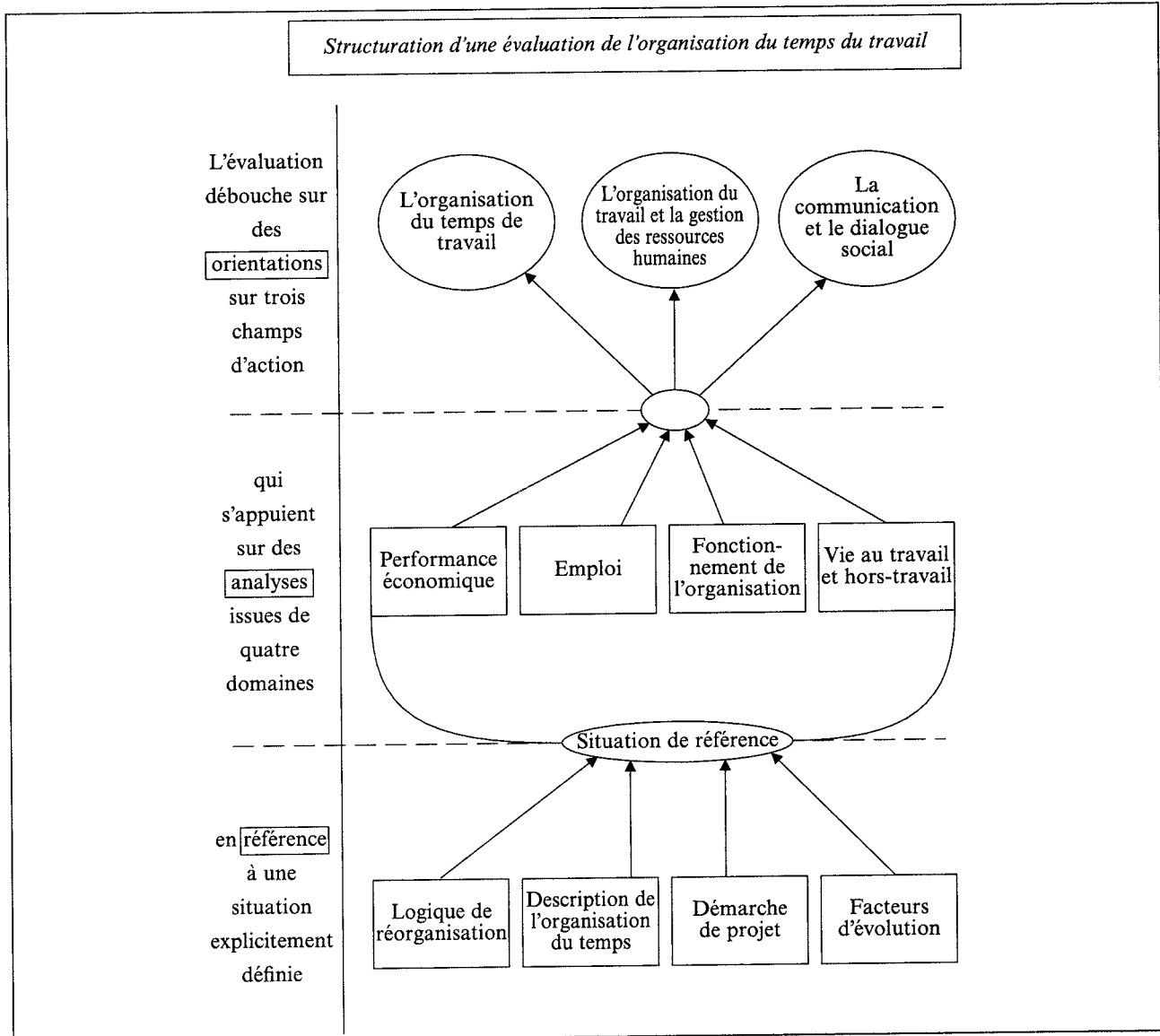
Confrontations des résultats

Les résultats ont ensuite été confrontés à ceux de 5 programmes régionaux d'évaluation (réalisés ou accompagnés par des ARACTS, lors de 2 séminaires de capitalisation du réseau ANACT). Ces programmes rassemblent 70 cas d'entreprises, identifiées dans le texte par un astérisque*.

Quatre séances de travail de 15 chargés de mission du réseau ANACT ont eu pour objectif de dépasser l'hétérogénéité des cas pour proposer des enseignements transversaux. Cette production collective a donc pour ambition d'être une première esquisse de portée générale.

Ce travail d'évaluation est actuellement développé à plus grande échelle, au sein du réseau ANACT, en lien avec l'appui apporté aux entreprises dans la mise en œuvre des accord *Aubry*.

1. GENET, PÉPIN, 1996.



de concertation dépend dans la durée, des commissions de suivi paritaire qui sont le lieu d'ajustements de ces organisations.

Notre présentation débute par une analyse des tendances organisationnelles développées par les entreprises. Cette réorganisation du temps et du travail exerce ensuite ses effets sur la gestion de leurs ressources humaines et leur dynamique de performance. En conclusion, nous faisons part de nos réflexions sur le suivi de ces organisations négociées.

La RTT fait évoluer les organisations du travail

Globalement, nos observations confirment un fait repéré depuis longtemps par de nombreuses interventions et études et aujourd'hui assez largement reconnu : la RTT n'est pas un changement « toutes choses égales par ailleurs ». Que l'entreprise en soit consciente dès le début de son projet, ou qu'elle le découvre au fur et à mesure, la mise en œuvre

complète – effectuée peu ou prou en un an – de la réduction du temps de travail induit de fortes évolutions dans l'organisation du travail.

Quelles sont les grandes tendances de ces évolutions et sur quoi portent-elles? Nos évaluations de terrains nous font identifier trois grands axes :

- les effets liés à la dissociation accrue que doit gérer l'entreprise, entre le temps de l'organisation (le temps de production, ou le temps d'ouverture d'un service, ou le temps de disponibilité à la clientèle...) et les différents temps individuels : l'entreprise doit continuer à fonctionner, maintenir (voire accroître) son temps de production, assurer une continuité de la qualité de ses prestations,... alors même que les salariés seront plus souvent absents du fait de la RTT ;

- les formes de gestion des variations d'activité : dans une grande majorité de cas, la RTT est l'occasion d'introduire des systèmes de modulation ou d'annualisation ou de réexaminer les formes existantes de flexibilité ;

– enfin, il apparaît clairement que l'évolution des fonctions du management opérationnel est presque toujours mise en jeu, en même temps que se pose directement la question des modalités de RTT pour les cadres.

Cependant, pour apprécier la réalité et l'ampleur de ces évolutions, il est fondamental de les rapporter aux caractéristiques initiales de l'organisation, pour chacun de ces trois éléments.

Ainsi, une entreprise dont l'organisation demeure étroitement spécialisée par poste de travail, aura probablement plus de difficultés à mettre en œuvre la RTT, qu'une entreprise qui a déjà opéré des évolutions organisationnelles significatives (responsabilisation des équipes, polyvalence, décloisonnement des fonctions, démarches qualité...), qui lui offrent plus de souplesse pour faire face à certaines contraintes de la RTT.

Dans une agence bancaire de 10 personnes, le fait qu'une polyvalence importante existait déjà entre les personnes assurant le service immédiat au guichet et les rendez-vous de conseil a grandement facilité le passage aux 35 heures, car ces salariés étaient déjà habitués à se remplacer mutuellement. Dans le cas contraire, il aurait fallu mettre en œuvre un programme de formation pour faciliter ces remplacements.*

De même, dans certaines organisations existent déjà des souplesses (formelles ou informelles) pour faire face aux variations d'activité ou pour permettre aux salariés des arrangements individuels dans l'organisation de leur temps. Il importe alors de comprendre ce qu'apporte cette souplesse, quels en sont les points forts et les points faibles, pour situer les impacts d'une RTT.

Dans une grande surface spécialisée, un des objectifs principaux de l'accord sur les 35 heures n'a pas été d'augmenter la souplesse de gestion des variations d'activité (qui, déjà très importante, était réalisée de façon peu satisfaisante pour les salariés), mais de poser des règles plus claires et d'aboutir à une gestion maîtrisée de cette flexibilité.*

Temps de l'organisation et temps individuels : une dissociation accrue

Comment continuer à organiser l'activité de l'entreprise sans réduire son temps de fonctionnement, tout en réduisant effectivement les temps de travail individuels? Tel est le problème concret auquel se trouvent confrontées les entreprises.

Cette question est, dans bien des cas, totalement nouvelle ⁽³⁾ : historiquement (jusqu'aux lois Delebarre et Seguin au milieu des années quatre-vingt), la RTT s'est faite pendant des décennies en réduisant simultanément le temps de l'organisation et les temps

individuels (suppression progressive du travail du samedi). En 1982, lors de l'ordonnance sur les 39 heures et la cinquième semaine de congés payés, nombre d'entreprises ont simplement réduit le travail du vendredi d'une heure.

Aujourd'hui, il s'agit de s'organiser différemment pour que cette dissociation ne pénalise pas l'efficacité de l'organisation et réponde aux enjeux économiques. Deux grandes questions concrètes en découlent :

– comment remplacer un salarié, veiller à la continuité de l'activité, au maintien de la qualité, lorsqu'il est absent du fait de la RTT ?

– quels sont les impacts sur les processus de coordination ? Que deviennent les temps collectifs ?

Gérer les absences liées à la RTT

Les entreprises analysées développent des réponses diversifiées, qui restructurent l'organisation plus ou moins en profondeur. On peut relever les tendances suivantes :

– un développement du travail par binômes ou par petits collectifs qui est induit par la nécessité d'organiser les remplacements mutuels lors des absences des personnes. Il conduit à une plus grande polyvalence.

Dans un centre administratif bancaire, le travail est aujourd'hui organisé par « tables » de quatre personnes qui ont la responsabilité de gérer entre elles le traitement des dossiers du fait des absences par rotation liées à la RTT ;*

– un développement de la polyvalence, mais souvent limité à certaines catégories : les nouveaux embauchés, les emplois les moins qualifiés. Le but est surtout de se donner des marges de manœuvre accrues de remplacement.

Dans une entreprise (n° 5) de distribution d'aliments pour bétail, la RTT des chauffeurs a amené à rendre les chauffeurs embauchés polyvalents : ils remplacent tour à tour les chauffeurs plus anciens et ne sont donc pas affectés à un camion ;

– un « recentrage » du contenu de certaines fonctions sur leur valeur ajoutée principale et le transfert de tâches moins qualifiées, ou moins importantes, sur d'autres emplois.

Dans une entreprise agro-alimentaire (n° 6), la fonction de « conducteur de ligne » a évolué vers le pilotage de la production et l'animation de l'équipe, un certain nombre de tâches techniques ou de contrôle qualité étant déléguées à certains opérateurs parmi les plus qualifiés ;

– un pari sur la productivité des fonctions périphériques et administratives.

3. FREYSSINET, 1997, entre autres.

En deçà d'une certaine taille et en particulier pour les services « fonctionnels » (comptabilité, logistique...) et les fonctions uniques (experts...), on constate que l'entreprise fait le pari de la productivité. L'hypothèse est faite que le travail sera absorbé sans problème majeur dans un temps réduit et les personnes retrouvent le travail tel qu'elles l'ont laissé avant leur absence. Il y a ainsi une sorte de renoncement à réorganiser, mais ces hypothèses ne reposent la plupart du temps que sur une pétition de principe et non sur une analyse réelle des possibilités de gain d'efficacité.

Organiser des temps collectifs : plus de besoins, plus de contraintes

L'évolution des temps collectifs (coordination, réunions, groupes de travail...) se vit dans le paradoxe. La complexité accrue des nouvelles organisations (par exemple, plusieurs personnes se succèdent sur un même dossier, là ou auparavant un seul salarié le traitait de bout en bout) induit des besoins accrus de cohérence, donc de coordination. Mais les difficultés augmentent par ailleurs, pour les mettre en œuvre car les temps de présence commune diminuent : organiser une réunion avec la présence de tous peut devenir un casse-tête, la gestion des agendas devient stratégique.

Ces problèmes poussent souvent à une formalisation plus poussée des processus de transmission d'information (passation de consignes, comptes rendus, livres de bord), mais, cela va souvent à l'encontre de cultures et pratiques peu tournées vers l'écrit et se révèle parfois assez lourd à gérer.

Dans certains cas, notamment dans des activités tertiaires (traitement de dossiers, suivi clients...), on cherche aussi à introduire de nouvelles formes de partage et de transmission d'information, fondées sur l'usage de nouveaux outils informatiques (messageries...), ce qui induit la nécessité d'apprentissages et une réelle appropriation des nouveaux outils pour éviter des risques de surcharge informationnelle (accumulation de messages non hiérarchisés).

L'enjeu du maintien des temps collectifs est, parfois, suffisamment fort pour orienter vers de nouvelles normes de répartition du temps, quelquefois moins souples à certains égards. Il en va ainsi des cas où l'on impose une présence de tous un jour donné.

Ainsi, dans une agence bancaire, le maintien d'une réunion collective hebdomadaire a conduit à préférer des jours de RTT fixés individuellement et à prévoir un jour de présence collective.*

Dans une fonderie, la rotation des différentes équipes fait du jeudi une journée essentielle du point de vue de la coordination entre cadres et agents de maîtrise.

Mieux gérer les variations d'activité : un objectif difficile à concrétiser

Un constat s'impose : les entreprises dont nous avons analysé les démarches intègrent toutes un lien entre réduction et aménagement du temps de travail, nécessaire pour construire l'équilibre économique de la RTT. De la confrontation de nos résultats avec ceux des études régionales du réseau ANACT, il ressort que très peu d'accords se contentent désormais de réduire le temps de travail, sans introduire une forme d'aménagement du temps.

Deux grandes catégories de situations se distinguent néanmoins, quant aux problèmes soulevés :

– celles où la problématique dominante concerne le travail en équipes (fixes ou alternantes) et où les difficultés rencontrées concernent la coordination entre équipes et la gestion d'une succession de salariés pour assurer la production ;

– celles où il s'agit d'utiliser la réorganisation du temps de travail pour mieux gérer les variations d'activité (structurelles ou conjoncturelles) par, notamment, la modulation ou l'annualisation.

Cette deuxième catégorie appelle le plus de commentaires.

La modulation/annualisation : un outil qui nécessite un apprentissage

L'introduction de la modulation ou de l'annualisation du temps de travail crée presque toujours, au moins dans les premiers temps, des problèmes d'organisation mal maîtrisés (par exemple, on sait bien utiliser les périodes hautes mais, il y a toujours des obstacles pour appliquer les périodes basses).

Les causes en sont multiples. Citons en premier lieu, le fait que le décompte annuel du temps est une mutation culturelle qui reste à concrétiser dans beaucoup d'entreprises (même si certaines y sont habituées depuis fort longtemps, comme dans les *process* continus). La référence hebdomadaire est très fortement ancrée dans les schémas mentaux. Basculer dans une logique annuelle est bien loin d'être un simple changement de base de calcul : c'est changer d'horizon temporel pour organiser son activité. Un temps d'apprentissage est nécessaire aux acteurs (en particulier le management opérationnel) pour intégrer des schémas temporels nouveaux qui alternent des temps forts et des temps faibles.

La tentation existe aussi, une fois décidée l'introduction de l'aménagement du temps, de vouloir faire porter toute la flexibilité sur ce nouvel outil. Or, il s'agit plutôt d'un outil complémentaire, qui devrait s'ajouter, plus que se substituer, aux autres formes de gestion des variations d'activité (gestion de production, gestion des différentes formes d'emploi).

Nous observons fréquemment une tendance à ouvrir trop largement la fourchette de variabilité « par précaution ». Ouvrir cette fourchette de 0 à 48 heures peut certes également être rassurant pour se couvrir face à des besoins potentiels tandis que bien souvent, la pratique révèle des besoins plus modérés. Mais il est trop tard, on a introduit un trouble dans les esprits sur le sens et l'utilité réelle de cet outil.

D'autres difficultés sont techniques : inadaptation des outils de gestion du temps, nécessité de revoir les processus de programmation de production. On ne peut que constater une incapacité fréquente à remplir l'une des conditions imposées par la loi aux accords de modulation : la programmation indicative annuelle de la répartition du temps de travail. Cet exercice s'apparente parfois à un exercice de style : Pour les entreprises sans saisonnalité nette, mais avec des fluctuations importantes de court terme, une programmation annuelle a peu de fiabilité.

Mais, plus fondamentalement, cette difficulté d'introduction de la modulation tient à la prépondérance des cultures dominées par la notion d'urgence non maîtrisable. Parfois, l'entreprise renonce à rechercher les tendances structurelles qui permettraient de programmer au moins une partie de l'activité et accepte avec fatalisme de tout gérer sur le court terme. Cette culture est antinomique avec les principes de la modulation, qui suppose de chercher à maîtriser globalement l'activité pour compenser périodes fortes et périodes faibles. Ainsi, paradoxalement, une bonne utilisation de la flexibilité du temps de travail suppose une rigueur d'organisation qui fait souvent défaut (parfois la modulation est même plutôt vue comme une façon de s'affranchir davantage de toute notion de programmation ou de prévision).

Traiter clairement des conditions de la gestion du temps de travail est donc un enjeu décisif lorsque l'on introduit la modulation. Comment en effet distinguer et articuler ce qui relève :

- d'une part, de la programmation d'activité dans un cadre collectif, avec des règles claires quant aux délais de prévenance (garantie d'une prévisibilité minimale), aux limites à la variabilité (il n'est pas équivalent d'alterner rapidement des semaines hautes et basses ou d'avoir de longues périodes sur le même horaire), à la façon de répartir le temps en période forte (par exemple, on peut avoir le choix entre un allongement quotidien et un recours au travail du samedi) : c'est ce cadre collectif qui constitue le sens profond de l'annualisation comme outil de gestion de l'activité ;

- d'autre part, de la gestion des inévitables aléas et urgences de court ou très court terme et pour lesquels on se retrouve face aux formes classiques de régulation que sont les heures supplémentaires (payées ou récupérées), l'appel au volontariat, l'intérim, etc...

Il nous semble que c'est en partie parce que cette distinction est trop souvent abolie dans les pratiques des entreprises rencontrées que la modulation-annua-

lisation peine à trouver sa place comme outil efficace et à remplir les objectifs qu'on lui assigne volontiers *a priori*.

Enfin, il faut resituer l'usage de l'annualisation dans la pratique plus large de différents instruments de la flexibilité. Piloter l'annualisation, c'est aussi arbitrer parmi différentes formes de flexibilité complémentaires : annualisation, CDD ou intérim, polyvalence, constitution de stocks, sous-traitance... Ce qui frappe aujourd'hui, c'est le manque prononcé d'outils opérationnels de gestion de la flexibilité permettant d'opérer ces arbitrages.

Le management opérationnel, acteur stratégique de la RTT

Précisons que, par *management* opérationnel, nous entendons à la fois les cadres ayant une fonction réelle d'animation et de coordination d'ateliers ou de services, et les agents de maîtrise qui exercent ce même type de fonctions dès le niveau des équipes de travail.

Ces catégories se révèlent, dans la pratique, constituer une population stratégique dans les processus de projet sur la RTT, tant en amont, dans la conception des nouvelles organisations, qu'en aval, dans leur mise en œuvre.

Le gestionnaire des nouvelles organisations

Les cadres opérationnels et les agents de maîtrise sont en première ligne, pour la conception et l'implantation des nouvelles organisations et ensuite dans leur gestion au quotidien. En effet, les organisations deviennent plus diversifiées et plus complexes, la gestion de l'annualisation nécessite l'évolution des pratiques et la prise en compte des attentes individuelles des salariés ne peut se gérer qu'à ce niveau.

Dans une entreprise d'informatique pour le marketing direct (n° 10), la RTT de 15% s'est traduite par 33 jours de repos à organiser suivant les impératifs de l'activité. Or, les deux modalités de prise de jours RTT élaborées dans l'accord (avec l'aide d'un consultant) se sont trouvées inopérantes dans la mise en œuvre. Ainsi, dans le service de chargé d'affaire (interface client-programmation) l'organisation prévue (1 semaine de repos toutes les 6 semaines) a vite trouvé ses limites : une affaire durant en moyenne 6 à 10 semaines, le client change d'interlocuteur dans la réalisation de la prestation.

La responsable d'équipe a essayé tour à tour trois scénarios différents dans la première année de mise en œuvre (1 jour/semaine, puis 2 jours/quinzaine), pour aboutir à un rythme plus étalé et compatible avec l'activité : 3 semaines de vacances tous les 4 mois (une franche absence s'est révélée plus facile à gérer que des remplacements ponctuels).

Il aura fallu un an de tâtonnements, en bricolant des prévisions sur Excel pour que la RTT colle avec l'organisation du travail : difficile apprentissage de la gestion des effectifs, qui a néanmoins fait évoluer le rôle de l'encadrante vers moins de technique et plus de management des compétences.

Les exigences accrues en matière de gestion du temps pèsent de plus en plus sur le management de proximité : programmation d'activité, établissement de plannings, gestion d'équipes mouvantes dans leur composition, arbitrages divers, réponses aux demandes individuelles des salariés... Cette tendance est souvent sous-estimée par le management supérieur et le soutien qu'il apporte est insuffisant (prise en compte de la charge de travail, outils de gestion, appui méthodologique...).

Un sentiment de décalage croissant avec les autres salariés

La RTT induit dans l'esprit des cadres ou agents de maîtrise, le sentiment d'un décalage grandissant avec les autres catégories de salariés :

- ces derniers vont bénéficier d'une RTT difficile à concrétiser pour les cadres, alors même que l'écart entre leur durée du travail et celles des autres a déjà eu tendance à se creuser ces dernières années ;

- du fait de la RTT, les évolutions du contenu de leur travail (recentrage sur des fonctions de stratégie et d'organisation, délégation d'activités plus opérationnelles) et la diminution des temps de présence commune, rendent plus difficile le maintien d'un contact quotidien concret avec leurs équipes.

La RTT des cadres : un tabou qui se lève

Ceci incite à rechercher une cohérence entre les formes de RTT choisies pour les encadrants et celles qui s'appliquent aux équipes.

De ce point de vue, on peut noter que la principale avancée induite par la première loi Aubry consiste à avoir levé le tabou qui pesait sur l'idée même d'une RTT effective pour l'encadrement.

Ceci se traduit très généralement, par une RTT regroupée en un nombre annuel de jours. Par contre, nous constatons des difficultés réelles à « ouvrir la boîte noire » du travail des cadres, c'est à dire à entamer une réflexion de fond sur l'évolution de la fonction d'encadrement, le partage des responsabilités, etc.

Dans une entreprise de la distribution, l'évolution de la fonction de chef de rayon fait partie des réflexions centrales. En effet, ces catégories pratiquent des*

horaires élevés, mais une partie de leur temps est consacrée à des tâches de logistique et de manutention.

La perspective de concrétiser réellement une RTT exprimée en jours annuels, amène à se poser plusieurs questions :

- diminution du volume de temps de la manutention, grâce à des embauches d'employés ;

- mobilisation sur des projets d'amélioration des processus ;

- positionnement de la fonction dans la gestion des 35 heures pour les employés de chaque rayon.

Les effets de la RTT dépendent du sens stratégique donné par l'entreprise à son projet

Lorsque nous resituons nos résultats dans le débat sur la pertinence de telle ou telle modalité de RTT, nous sommes amenés à constater qu'il n'y a pas de déterminisme lié aux formes de réduction ou d'aménagement du temps de travail. Ainsi, des accords analogues dans leurs modalités, dans leur équilibre général et concernant des entreprises du même secteur, peuvent donner lieu à des évaluations très différentes.

Il faut donc insister sur une donnée fondamentale pour l'évaluation : la logique stratégique dans laquelle se situe le projet de RTT est un facteur déterminant pour en comprendre les effets observés.

Un premier facteur de différenciation apparaît nettement : il s'agit de savoir si l'entreprise considère, en amont, sa réorganisation comme un levier d'action associé à la RTT ou si elle n'a en vue qu'une simple adaptation à la contrainte juridique. Auquel cas, les éventuels changements d'organisation ne seront que des mesures d'application de la RTT mais, ne feront pas l'objet d'une démarche stratégique.

Si, par contre, nous sommes face à une démarche stratégique qui couple réduction et réorganisation du travail, nous pouvons identifier différents axes structurants, autrement dit des points d'entrée qui « tirent » le projet de réorganisation.

Les logiques d'adaptation

Lorsque l'entreprise n'envisage pas *a priori* de relier la réduction et la réorganisation du travail, on peut néanmoins discerner différentes nuances qui tiennent notamment au degré de volontarisme que va prendre la recherche de gains de productivité.

L'entreprise dans ce cas, jouera la plupart du temps sur une stricte application de la notion de travail effectif, (qui lui permettra de réduire la durée productive de moins de 10%) et sur quelques ajustements ponctuels. Mais, elle peut également se saisir

de l'événement pour mettre en œuvre une recherche plus active de productivité. C'est dans ces situations que l'on observera la remise à plat des jours de repos conventionnels ou contractuels, les actions de « ratissage » des temps de pause, temps « morts », « sans valeur ajoutée », etc...

Les logiques stratégiques de réorganisation

Trois grands cas de figure méritent d'être distingués :

Dans certains cas, la réorganisation du temps de travail est directement liée à un enjeu économique :

– allongement de la durée d'utilisation des équipements pour faire face à la croissance ou pour des motifs de rentabilité ;

– mise en œuvre de nouvelles prestations de service sur des plages horaires nouvelles ;

– flexibilité accrue compte tenu des fluctuations du marché ;

– recherche de solutions alternatives moins coûteuses à certains instruments classiques de flexibilité (réduction des heures supplémentaires, de l'intérim...).

Les changements d'organisation sont alors directement liés à la répartition et à la gestion du temps de travail (travail posté, annualisation...) et imposent fréquemment de nouvelles contraintes aux salariés. Ce qui appelle la recherche de compromis entre enjeux économiques et enjeux sociaux.

Dans une coopérative de fruits et légumes (n° 11), la stratégie a consisté à revoir complètement l'organisation pour mieux gérer une pointe saisonnière d'activité très importante qui nécessitait le recours à un fort volume de saisonniers et à de nombreuses heures supplémentaires.

L'accord de réduction du temps de travail, couplé à une annualisation, a permis de doubler le nombre de personnels permanents capables d'encadrer les saisonniers en période haute. Ceci a permis d'organiser en saison un système en deux équipes et de réduire les heures supplémentaires.

Dans une fonderie (n° 2), l'enjeu est à la fois d'augmenter la capacité de production pour rester compétitif et de revoir un système d'équipes fixes (2 x 8, nuit fixe, équipe légère de week-end) devenu rigide. L'orientation retenue est d'optimiser l'utilisation des 6 jours ouvrables par un système de 4 équipes tournantes, tout en supprimant le travail du dimanche.

Dans d'autres cas, l'enjeu est lié à la stratégie des ressources humaines. L'entreprise est en premier lieu attentive à ce que peut apporter l'accroissement d'effectif permis par la RTT :

– recombinaison des compétences (recentrage d'emplois sur des activités stratégiques, développe-

ment de la polyvalence, comblement d'un déficit de compétences, etc.) ;

– développement de nouvelles activités grâce à l'embauche de salariés aux nouveaux profils ;

– rajeunissement de la pyramide des âges.

Différentes stratégies de recrutement et de gestion des ressources humaines s'offrent alors, induisant nécessairement des évolutions conjointes de l'organisation. Ces dernières sont ainsi reliées à des évolutions de la répartition et de l'utilisation des compétences.

Nous incluons aussi dans cette catégorie les situations dans lesquelles le projet de RTT offre l'opportunité de traiter les problèmes qui se posaient en matière de conditions de travail et de vie, et s'inscrit clairement dans la politique sociale de l'entreprise.

Dans un commerce de produits de loisirs, ouvert le dimanche, le projet a consisté à renforcer les capacités de conseil personnalisé (grâce au recrutement de nouveaux vendeurs), tout en diminuant la fréquence des dimanches travaillés, ce qui répondait à l'attente des salariés.*

Dans certains cas enfin, l'entreprise est déjà engagée dans une mutation organisationnelle. Elle se trouve alors, dans une évolution stratégique profonde (diversification, stratégie qualité, développement de services...) qui nécessite en tout état de cause des mutations organisationnelles. Même si la RTT ne déclenche pas la dynamique, elle est prise comme une opportunité de soutenir ces évolutions, de leur donner davantage de sens, de favoriser la recherche d'organisations innovantes. Dans le même esprit, la RTT peut également être saisie comme élément d'une stratégie de dynamisation du dialogue social autour des enjeux de l'entreprise.

Dans un laboratoire pharmaceutique (n° 4), il y a simultanément développement de nouveaux produits et relocalisation de produits fabriqués à l'étranger. La direction souhaite repenser globalement l'organisation du travail en y intégrant plusieurs projets (qualité, temps de travail, etc.).

L'intégration de la logique de RTT dans une logique plus large de réorganisation, est l'une des principales clés de compréhension des situations, car elle pèse de manière contradictoire à la fois sur l'ampleur des effets potentiels de la RTT et sur leur lisibilité.

En effet, dans une entreprise recherchant une adaptation *a minima* en considérant la RTT comme une contrainte extérieure à absorber, les effets sont plus facilement identifiables mais aussi en général plus limités (puisque l'organisation bouge peu).

Par contre, plus la RTT est intégrée dans une démarche stratégique de réorganisation du travail, plus les effets potentiels sont importants, sur tous les plans. Mais il est aussi plus difficile d'isoler l'impact

propre de la RTT, toujours associé dans ce cas aux impacts des autres évolutions organisationnelles.

Quel impact de la RTT sur les performances et la gestion des ressources humaines ?

Nous avons pu identifier quelques unes des tendances qui marquent l'évolution des organisations du travail en lien avec la RTT. Cette évolution n'est pas sans effet sur la performance des entreprises et sur sa gestion de l'emploi.

On est, au premier abord, déconcerté par la faible prise en compte de l'impact économique de réorganisations du temps : au-delà des éléments chiffrés de masse salariale, point de réponse, peu d'indicateurs pertinents, une absence de suivi paradoxale si l'on considère que les motivations économiques sont le plus souvent celles qui impulsent puis qui structurent les projets de RTT.

C'est qu'en réalité un problème méthodologique empêche de mesurer isolément l'impact de la RTT : celle-ci n'est au fond qu'un événement parmi d'autres pour l'entreprise, dont on ne peut désimbriquer les conséquences d'autres événements survenus la même année. Il est alors nécessaire de faire le tour, non des effets directs de la RTT, mais des effets de sa traduction organisationnelle.

RTT et performance de l'entreprise

C'est donc sans doute parce que l'évaluation économique est malaisée que les conclusions n'en sont pas pleinement tirées par les entreprises, ce qui est dommageable. Les résultats économiques des RTT que nous avons suivies sont importants, le plus souvent dans le sens d'une nouvelle dynamique : amélioration du service, optimisation des ressources, développement de nouveaux produits, développement de la force commerciale, accroissement des capacités de production à faible coût d'embauche, etc.

Comme l'ont montré deux programmes de recherche de la DARES⁽⁴⁾, l'effet de levier organisationnel a souvent beaucoup plus d'impact sur la croissance et la rentabilité de l'entreprise que la seule maîtrise du coût salarial.

Au delà des singularités des entreprises visitées et des évolutions commerciales, technologiques, sociales postérieures qu'elles connaissent, leur point commun est le suivant : l'ampleur de l'impact économique tient plus à l'approche qu'à l'entreprise de ce qui fait sa performance qu'aux effets mécaniques de tel ou tel dispositif d'aménagement du temps.

Le débat sur le travail effectif tend à occulter le débat de fond sur les usages du temps

Le débat sur le temps de travail effectif est souvent l'une des entrées immédiates privilégiées par les entreprises, surtout lorsqu'elles partent *a priori* d'une logique d'adaptation *a minima*. Mais ce débat, s'il offre parfois l'avantage de fournir un objet concret pour démarrer une dynamique de concertation, n'en demeure pas moins généralement réducteur, et l'enjeu consiste à le dépasser pour élargir l'approche.

Il tend en effet, à concentrer toute l'attention sur un seul chiffre, comme si l'efficacité du travail était uniformément proportionnelle à la durée de l'enveloppe temporelle dans laquelle il se déroule.

Mais dans la pratique, le travail se compose d'un ensemble de temps dont les fonctions et les valeurs sont diverses⁽⁵⁾ : production en temps réel, apprentissages, amélioration des processus, coopération collective, etc. La réponse à la question de savoir ce sur quoi va effectivement porter la RTT ne peut que passer par une « déconstruction » et une analyse des différentes catégories de temps, de leurs usages, de leurs finalités, et de leurs rapports mutuels.

Une réorganisation s'appuie sur un nouvel agencement de ces différents temps. Sinon, le risque est encouru d'une « retaylorisation » du travail, qui ne verrait plus à l'intérieur de l'enveloppe temporelle réduite, qu'un travail indifférencié réduit à la dimension unique du « travail effectif ».

Les risques des approches mécanistes de la productivité

Pour équilibrer économiquement la réduction du temps de travail, les entreprises intègrent systématiquement l'hypothèse de gains de productivité.

Cette hypothèse peut résulter d'une analyse organisationnelle préalable destinée à identifier des pistes de changement pour fonctionner plus efficacement. Mais, parfois, l'entreprise pose *a priori* l'objectif de productivité et construit son processus en fonction de cet *a priori*. Cette approche s'explique notamment par deux éléments :

En premier lieu, la formulation même des conditions minimales de l'aide financière de la première loi Aubry (RTT de 10% et effet emploi de 6%) ont amené certaines entreprises à construire leurs simulations sur cette hypothèse unique. Pourtant, il n'y a pas de raison évidente pour qu'un tel effort de productivité soit réalisable facilement : tout dépend de la situation initiale et des marges de manœuvre disponibles en matière d'organisation. Se fonder sur cette seule hypothèse est donc porteur de tensions ultérieures (intensification du travail, pertes de qualité...)

4. ALIS et FAUCONNIER, 1999.

5. Voir à ce sujet ZARIFIAN « le passage à 32 h », chapitre 4, 1995.

En second lieu, se voit posé comme principe initial, non discuté et non analysé, le fait que la RTT peut être réalisée à effectif constant dans les services fonctionnels ou périphériques. C'est souvent le plus simple car il s'agit de petits effectifs, et il y a dans ce cas des difficultés à imaginer des réorganisations (cf. première partie). Mais certaines évaluations montrent que c'est dans ces services que peuvent s'exprimer les appréciations les plus négatives sur le changement : parce qu'il n'y a pas eu de véritable analyse de leurs contraintes propres, que l'on y a plaqué des solutions imaginées pour les services de production et que l'absence d'embauche intensifie le travail.

Il est donc tout à fait nécessaire de coupler deux approches de la productivité (et au-delà de la performance) : celle qui part de la simulation économique globale et qui fournit des ordres de grandeur des coûts à financer avec celle qui part de l'organisation réelle et qui s'interroge sur sa capacité à évoluer concrètement pour dégager des gains d'efficacité.

Trois niveaux d'approche du lien entre RTT et performance

Les différentes approches économiques de la réduction du temps de travail peuvent être synthétisées en trois cercles concentriques intégrant progressivement des dimensions de plus en plus larges du lien entre organisation du temps de travail et performance.

À un premier niveau, le plus fréquent (au moins en première approche, celle-ci pouvant évoluer au fil du projet), le problème n'est vu qu'à travers des proportionnalités immédiates et de la dimension salariale. On effectue alors des simulations d'impact sur la masse salariale basées sur des règles de trois entre durée du travail, effectifs et niveau de production, ou intégrant *a priori* un gain de productivité général. Selon les cas, l'entreprise se place dans l'hypothèse d'une RTT aidée et intègre les exonérations de charges sociales dans la simulation, ou se limite à un respect *a minima* des dispositions légales.

Cette approche n'intègre pas du tout les effets d'une éventuelle réorganisation. Elle se résume à faire la même chose avec moins de temps de travail individuel. Il faut noter cependant, qu'elle a le mérite de fournir une évaluation du coût à financer : même si les simulations sont réductrices, elles fixent un ordre de grandeur aux enjeux de la réorganisation et de la négociation salariale.

À un deuxième niveau, l'approche économique intègre les gains d'efficacité consécutifs à une réorganisation du temps de travail. On intègre alors dans les évaluations des effets tels que les diminutions d'heures supplémentaires (ou d'intérim, ou de

chômage partiel) ou les réductions de stocks (effets de la modulation), les gains sur l'utilisation des équipements (par allongement de leur durée de fonctionnement), les possibilités de développement d'activité fondées sur une meilleure qualité de service ou une meilleure réactivité aux fluctuations de la demande.

Cette approche concerne des entreprises qui ont intégré dans leur réflexion l'idée que la RTT est une opportunité de réorganiser le temps dans un objectif d'efficacité. Elle leur a permis de dégager des marges de manœuvre accrues pour le financement des emplois nouveaux (même si la plupart du temps, elles ne suffisent pas à assurer totalement le financement de l'écart résiduel, une fois prises en compte les aides publiques).

Les limites de cette approche tiennent pour l'essentiel au caractère incertain de quelques-uns des effets escomptés sur le chiffre d'affaires ou les parts de marché. Il en va ainsi des effets liés à la qualité de service ou à la réactivité : les gains de part de marchés ou les augmentations de marges ne sont pas assurés au départ, mais résultent d'un processus d'amélioration à venir, déclenché par la RTT. Il y a donc toujours dans ce raisonnement une part de « pari organisationnel » (mais qui est finalement de même nature que celui qui est fait lorsque l'on investit dans un nouvel équipement ou un nouveau produit).

Cette dernière remarque ouvre donc à un troisième niveau que nous qualifierons « d'investissement organisationnel » et qui repose davantage sur une amélioration du processus de création de performance dans la durée. Il s'agit non seulement d'intégrer les effets directement liés à la réorganisation du temps de travail mais, de considérer les impacts d'une évolution globale de l'organisation du travail, associée à la RTT : évolution des prestations (service, attractivité, diversification...), effets d'apprentissage organisationnel, amélioration de l'articulation entre performance locale et performance économique d'ensemble, redéploiement d'activités (notamment pour les petites entreprises).

En d'autres termes, on peut considérer (dans un nombre restreint d'entreprises) la RTT comme un élément « activateur » des processus locaux de production de la performance, à partir d'une réflexion sur les éléments constitutifs de cette performance et leur relation aux usages du temps. Cette approche repose donc sur un véritable projet économique de l'entreprise, qui a exigé la mobilisation des acteurs. C'est dans ce type de cas que la RTT est envisagée comme l'élément « fédérateur » d'un projet de développement, parce qu'au-delà de la réflexion sur la performance, elle peut enclencher une dynamique d'implication autour d'objectifs à la fois économiques et sociaux.

La RTT, l'emploi et la gestion des ressources humaines

Peu d'attention portée à l'intégration des nouveaux embauchés

Il est fréquent d'observer l'absence d'actions de formation structurées destinées aux nouveaux embauchés, ou à ceux des salariés en place dont le travail est amené à évoluer avec la réorganisation. L'approche la plus courante consiste à miser exclusivement sur une formation « sur le tas » par compagnonnage et apprentissage informel, ce qui engendre diverses perturbations. Le constat vaut tout aussi bien pour les salariés en place, amenés à évoluer suite à la réorganisation du travail.

Plus largement, les processus d'intégration des nouveaux embauchés sont rarement réfléchis suffisamment en amont. Ainsi, l'accueil, l'intégration dans les équipes existantes, la prise en compte des besoins particuliers des personnes... sont souvent improvisés au fur et à mesure de l'apparition des problèmes, au risque d'aboutir à l'échec de l'intégration, surtout pour des personnes issues de situations sociales difficiles.

Ces constats invitent à relativiser les difficultés de recrutement, souvent mises en avant. Ces difficultés sont réelles pour certains emplois qualifiés, mais pourraient être atténuées dans nombre d'autres cas par une stratégie d'insertion et de formation des nouveaux embauchés.

La RTT induit une évolution de la gestion des ressources humaines

Dès lors que l'entreprise a saisi l'opportunité de la RTT pour réfléchir à son approche des compétences, elle doit intégrer trois types de démarches dans sa conduite du changement :

- il est, tout d'abord, nécessaire de passer d'une approche quantitative et homogène de l'emploi à une approche plus qualitative et différenciée entre activités (c'est notamment une complexité pour la négociation, qui devient plus « fine »).

*Dans un commerce de détail * (6 personnes) associant épicerie et boucherie-charcuterie, le projet envisagé à l'occasion de la RTT consiste à développer une activité de traiteur et de charcuterie plus élaborée, afin de développer l'activité sur des produits à plus forte valeur ajoutée. La création d'emploi envisagée nécessite ainsi une réflexion approfondie sur le profil à recruter :*

- doit-on viser un professionnel confirmé, et alors il faudra examiner comment ce recrutement s'articule à l'activité des autres bouchers et employés ?

- doit-on plutôt libérer globalement plus de temps pour les bouchers en poste (et notamment le chef d'entreprise, qui a cette qualification mais, consacre une

partie de son temps aux tâches de gestion) en recrutant un employé pouvant assurer une partie des tâches administratives et logistiques ?

- Il faut ensuite, prendre la mesure de l'impact potentiel de la restructuration des compétences sur les processus d'évolution professionnelle dans l'entreprise. Par exemple, en renforçant la qualification de certains emplois tout en développant par ailleurs des emplois moins qualifiés, ne risque-t-on pas de remettre en question des « filières » d'évolution qui offriraient des perspectives de promotion aux salariés ?

- La dernière nécessité est de définir les politiques d'accompagnement nécessaires (classifications, rémunérations, etc.)

L'impact sur l'emploi précaire reste difficile à cerner

Globalement, les objectifs quantitatifs fixés dans les accords sont respectés. Mais dans certains cas, l'évolution rapide de l'activité et des effectifs, à la hausse ou à la baisse, rend obsolète les références initiales, ce qui peut induire des incertitudes sur la mesure de l'effet emploi (et des incompréhensions entre partenaires sociaux sur le respect des engagements).

La situation de référence par rapport à laquelle sera apprécié l'impact sur l'emploi devrait donc plus souvent, faire l'objet d'une définition précise.

En ce qui concerne l'objectif de « déprécarisation » de l'emploi (transformation d'emplois intérimaires ou de CDD en CDI), souvent présent dans les accords d'entreprise en lien avec l'introduction de la modulation, ce but est atteint dans certains cas, plus que dans d'autres où la réorganisation du temps de travail n'a pas empêché un accroissement de l'emploi précaire, parfois d'ailleurs pour gérer les perturbations temporaires induites par une réorganisation du temps de travail mal maîtrisée.

Une des raisons de ce constat tient à notre sens à ce que, au-delà de l'objectif général, il n'y a pas suffisamment d'analyse globale des différentes formes de flexibilité et de leurs conditions d'utilisation. Pourquoi utilise-t-on plutôt l'intérim dans certains services, des heures supplémentaires dans un autre, des CDD dans un troisième ? L'analyse approfondie des raisons de l'utilisation de ces formes d'emploi dans l'organisation fait défaut, tout comme il y a peu d'évaluation de leurs impacts sur l'efficacité de la production. On a plutôt l'impression que certaines entreprises se sont installées dans une utilisation systématique de l'emploi précaire, dans ses différentes formes, sans s'interroger sur les changements d'approche que pourrait introduire la RTT.

À travers quelques terrains évalués à partir d'une méthodologie commune, à l'aide également de confrontations entre « évaluateurs » du réseau ANACT-ARACT, se dessine une première esquisse d'un « effet 35 heures » sur les organisations. De nombreux points devront être approfondis, éclairés spécifiquement par des études plus précises. Mais trois enseignements généraux nous paraissent pouvoir être tirés quant à cet « effet 35 heures » : son ampleur, sa diversité et son déploiement progressif dans le temps.

Le premier enseignement répond, en partie, à nos deuxième et troisième constats de départ : c'est l'ampleur du changement apporté par ce que certaines entreprises ont considéré comme un dossier technique. Que cela ait été anticipé ou non, ce n'est pas seulement le temps de travail qui change, mais le travail lui-même, son organisation et les relations au sein de l'entreprise.

Un second enseignant : la diversité des effets et des situations. À chaque entreprise son projet, sa négociation, sa mise en œuvre suivant son contexte : « l'effet 35 heures » est tout en contraste et les bilans généraux ne peuvent être univoques ou définitifs. Il n'est possible que de mettre en exergue des problèmes récurrents, des évolutions similaires issues de contextes différents.

Troisième enseignement : le déploiement dans le temps des effets de l'accord : les effets à 3 mois, 1 an, 2 ans, ne sont pas les mêmes, et leur appréciation par les acteurs évolue. Sur ce point, le constat de terrain est paradoxal : alors que la plupart des accords prévoient l'instauration de comités de suivi, nous

constatons que ceux-ci sont souvent des comités fantômes : (rendez-vous trimestriels non tenus, bilans non faits, désintérêt des deux parties de la négociation pour cette opération inhabituelle) ; le comité de suivi est alors une coquille vide.

Si la réticence des entreprises à un exercice d'évaluation paraît bien naturelle, on reste frappé de ce désengagement des directions (passées à un autre dossier) et des partenaires sociaux (qui peuvent se sentir dépossédés de la RTT par l'encadrement qui en a assuré la mise en musique). Le comité de suivi ne serait-il pourtant pas le lieu idoine pour aborder paritairement les questions oubliées dans les négociations et qui réapparaissent dans la mise en œuvre ? Des ajustements sont en effet nécessaires, pour adapter l'accord à l'évolution commerciale, technologique, sociale de l'entreprise.

Dans certaines entreprises, les comités de suivi ont servi à prendre le pouls de la réorganisation (expression directe des salariés, remontées hiérarchiques ou questionnaire), à assurer l'homogénéité des applications locales, à inventer les règles d'application au fur et à mesure de l'apparition des problèmes d'interprétation. Dans deux entreprises sur douze, des avenants ont été signés permettant la réadaptation de l'accord.

Le suivi paritaire de mise en œuvre est ainsi une nécessité, une assurance collective que les conséquences économiques et sociales de la RTT ne sont pas données une fois pour toutes et que l'évolution qu'elle enclenche est pilotée. C'est à cette condition que la dynamique sociale impulsée par les projets « 35 heures » perdurera, au service d'autres projets de changement dans les entreprises. ■

Bibliographie

- ALIS D. et al., *RTT et indicateurs de gestion*, rapport pour la DARES, juillet 1999.
- BALLOT É., LE MASSON P., PALLEZ F. Segrestin B., « Cet obscur objet du débat : le temps de travail », *Gérer et Comprendre*, juin 1999.
- BARON X., MADER C., « Le décompte du Temps de travail. » *De l'obligation légale à la gestion négociée*, *Entreprise et Personnel*, mai 1998.
- BÉAUR J.C., *Évaluation de 10 accords de RTT en Poitou Charentes*, Plaquette DRTEFP, mars 1999.
- BLOCH-LONDON C., COUTROT T., DIDRY C., MICHON F., « Découvrir la réduction et l'aménagement des temps de travail, la mise en œuvre des accords Robien dans 12 petites et moyennes entreprises », *Travail et Emploi*, n° 79, juillet 1999.
- BOISARD P., FERMANIAN J.D., « Les rythmes de travail hors norme » et *Économie et Statistique*, n° 321-322, 1999.
- COFFINEAU A. et al., *Au-delà des 35 h. Quel travail pour demain ?* APRAT éditions d'Organisation, mai 1999.
- FAUCONNIER D. et al., *L'impact micro-économique de la mise en œuvre de la loi de Robien. Étude de 12 monographies d'entreprises*, rapport pour la DARES, juin 1999.
- FLOTTES A., POETE V., *L'impact sur les conditions de travail de projets de réorganisations du temps de travail évaluation au sein de 8 entreprises de Haute Normandie*, Brochure DRTEFP, avril 98.
- FREYSSINET J., *Le temps de travail en miettes – 20 ans de politique de l'emploi et de négociation collective*, Éditions de l'atelier, 1997.
- GAUVIN A., JACOT H. et al., *Temps de travail, temps sociaux, pour une approche globale*, Éditions Liaisons sociales et Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Juin 1999
- GENET J., LE ROUX Y., PÉPIN M., « Évaluation des accords d'aménagement réduction du temps de travail », *Cahier de l'Anact*, n° 8, mars 1996.
- GENET J., PÉPIN M., *Démarche méthodologique d'évaluation d'une réduction réorganisation du temps de travail*, Document disponible sur le site www.anact.fr, 1996, 36 p.
- Ministère de l'emploi et la Solidarité, *Les enseignements des accords sur la réduction du temps de travail*, La documentation française, septembre 99.
- ZARIFIAN P., *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, 1995.