

LA RÉDUCTION DE LA DURÉE DU TRAVAIL DANS LES DÉMARCHES D'AMÉNAGEMENT ET DE RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL (ARTT)

BOMBART AGNES, KERBAL ALI, GAREM FREDERIC

DEGEST , 14, rue Lauzin, 75019 PARIS, agnes.bombart@degest.com

Résumé

En réduisant, d'une part, les accords 35 heures aux notions «d'aménagement» et de «réduction» des horaires de travail, et en privilégiant, d'autres part, les aspects économiques et financiers, les entreprises risquent de limiter fortement les gains attendus par les salariés sur l'amélioration de leur vie au travail et hors travail. En effet, la recherche de gains de productivité et l'optimisation de la présence des salariés induisent une intensification et une «dérégulation» du temps de travail, qui tendent à dégrader certaines conditions d'exécution du travail et dont les effets sur les rythmes chronobiologiques et sociaux, ainsi que sur la santé sont difficiles à évaluer dans le moyen et long termes.

Mots clés : durée du travail, expertise, organisation du travail

THE REDUCTION OF THE WORKING HOURS IN THE GENERAL PROCESS OF RE-STRUCTURING AND REDUCING THE WORKING HOURS

Abstract

If the firms confine the 35 hours agreements to the mere restructuring and reducing the working hours on the one hand and, on the other hand, if they lay stress on the economic and social aspects – they run the risk of limiting strictly the profit which the employees expect as far as their professional life is concerned and in their private lives as well. In fact, the search for improved productivity and the optimisation of the employees presence entail the intensification and the deregulation of the working schedules – which tend to damage some of the features of the working conditions, the consequences of which on the chronobiological and social rhythms, as well as on people's health are difficult to assess in the middle and in the distant future.

Key words : working hours, expertise, working organisation

INTRODUCTION

Le domaine de l'expertise, dans lequel nous intervenons, nous a conduit à étudier plusieurs projets ou accords sur l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail (ARTT), soumis à la consultation des CHSCT, dans le cadre des articles L.236-2 et L.236-9 du Code du Travail.

Nous avons pu constater le caractère **réducteur** de ces accords, qui sont centrés sur la notion « d'aménagement » et de « réduction » des **horaires de travail**, sans interroger ou repenser l'organisation plus globale du travail articulant les différentes logiques en présence qui peuvent être divergentes ou convergentes selon les cas : la logique d'efficacité productive de l'entreprise, la logique d'emploi et de gestion des ressources humaines et la logique d'amélioration des conditions de vie au travail et hors travail des salariés.

Les lois AUBRY introduisent une **ambivalence** en incitant simultanément à réduire la durée du travail, favoriser le développement de l'emploi et préserver la compétitivité de l'entreprise. Pour les salariés, la RTT est envisagée comme une mesure destinée à permettre de bénéficier de temps libre pour leur vie familiale et sociale, de créer de nouveaux emplois et d'améliorer leurs conditions de travail. Tandis que pour l'entreprise, elle est envisagée comme une mesure destinée à réduire les coûts par la réalisation de gains de productivité, à améliorer l'efficacité productive par une meilleure satisfaction de la clientèle et à optimiser la présence des salariés au sein de l'entreprise. La gestion convergente ou divergente de ces logiques est fortement déterminée par les **choix d'organisation du travail**, qui sont rarement évoqués explicitement dans les accords ARTT.

Ainsi, lorsque l'accord signé est présenté au CE, puis au CHSCT pour consultation, **tout reste à construire** en matière d'organisation du travail. Les IRP, n'ayant alors que peu d'informations sur les modalités d'application envisagées de l'accord et, soucieux des conséquences potentielles sur la santé et les conditions de travail des salariés, font appel à un expert agréé pour les éclairer sur les conditions futures d'hygiène, de sécurité et de travail, avant de formuler leur avis.

Dans notre communication, nous nous appuyerons sur deux exemples : un dans le secteur du Bâtiment (BTP) et l'autre dans celui de la grande distribution (grands magasins).

LA SOUS-ESTIMATION DU TRAVAIL ET DE SES CONSÉQUENCES SUR LA SANTÉ DES OPÉRATEURS

Les embauches envisagées dans ces entreprises compensent rarement la baisse mécanique du temps de travail occasionnée (environ 11%). Les gains de productivité sont en partie réalisés par l'introduction de nouvelles technologies, mais c'est essentiellement la future organisation du travail qui sera chargée d'optimiser les temps de travail.

Cette optimisation passe généralement par une réduction des temps considérés « improductifs » par les directions, par une augmentation de la flexibilité du travail, avec notamment le développement de la polyvalence intra et inter services, et l'annualisation du temps de travail.

S'appuyant sur les **fluctuations de l'activité de l'entreprise** au cours d'une année civile et sur l'inadéquation qui existe à certaines périodes entre le niveau d'effectifs et le niveau d'activité, les directions insistent principalement sur la nécessité d'adapter l'outil de

production aux variations d'activité pour maintenir la compétitivité de l'entreprise. Cette dernière justifie ainsi l'introduction ou l'extension de la flexibilité du travail, avec notamment **l'annualisation et la modulation du temps de travail**. Or, on peut constater que la définition des périodes de forte et de faible activité est souvent réalisée à partir de **critères économiques** ou d'une **conception prescriptive du travail** (ex : dans l'activité de chauffagiste, les mois d'hiver sont considérés dans l'accord comme la période forte et ceux d'été comme la période faible alors que les équipes de l'entreprise opérant pour des collectivités, utilisent les périodes de non-chauffe (été) pour démonter les chaudières et réaliser un entretien de grande ampleur alors qu'en période de chauffe, il s'agit d'interventions de dépannage, de caractère urgent mais ponctuel. Il y a donc là une modification de la nature du travail plutôt que de son volume, suivant les périodes de l'année. Cette méconnaissance par la hiérarchie a pour conséquences, dans l'exemple cité, de réduire les amplitudes de travail l'été et de conduire ainsi à une intensification du travail pendant cette période, ne permettant pas la « récupération » attendue d'un rythme moins soutenu.

Les possibilités de souplesse organisationnelle, qu'offre la loi Aubry II, ont également permis aux entreprises de développer la polyvalence et **la flexibilité des horaires** de leurs salariés et de réduire ainsi le recours à des contrats CDD ou d'intérim de moyenne durée. Dans les grands magasins, cela s'est concrétisé par la **destruction des horaires collectifs** et leur individualisation afin de couvrir l'amplitude d'ouverture du magasin, à effectif quasi-constant. Exemple : Depuis les 35 heures, la tenue du rayon Maroquinerie n'est plus effectuée par une vendeuse à Temps Complet (TC) et une à Temps Partiel (TP), mais par deux TP de 30 heures, une de 9h à 14h et l'autre de 14h à 19h du lundi au samedi. Les conséquences sont déplorables tant au niveau de l'intérêt et de l'efficacité du travail (difficulté de passation des consignes et de suivi des clients, ...) que sur la santé (augmentation du stress et de la fatigue, en particulier pour la vendeuse du matin qui réalise tous les rangements alors que les après-midi sont d'avantage dédiés à la vente) et sur l'organisation personnelle des temps libres (ces deux mères de famille avaient auparavant le mercredi ou le samedi de libre pour la garde de leurs enfants).

De même, **la polyvalence** inter rayons s'est accrue, essentiellement de façon à affecter les vendeuses à un rayon en fonction de ses débits. Exemple : les vendeuses du rayon Manteaux sont maintenant affectées l'été au rayon Maillots de Bains, avec pour conséquences une augmentation de la fatigue et du stress ressenti par les vendeuses du fait d'être en permanence en périodes de fortes ventes et, de plus, pour des articles complètement différents à vendre.

Enfin, les 35 heures étant définies comme du temps de travail « effectif », les directions tendent, d'une part, à décompter les temps de pause (comme le stipule la loi) et, d'autre part, à **diminuer tous les temps considérés « improductifs »**. Par exemple, dans l'entreprise de chauffage, les agents, dont l'activité principale est le dépannage en clientèle, avaient pris l'habitude de se réunir tous les matins pour s'informer mutuellement des opérations effectuées la veille et des aléas éventuels. L'individualisation des horaires et la volonté de réduire les temps de « discussion » ont abouti à la suppression de ces réunions, avec pour conséquence une **complexification du travail**, en particulier de l'opérateur qui était d'astreinte, le week-end, sur l'ensemble du territoire (y compris celui couvert par ses collègues durant la semaine).

La suppression des temps de pause dans le grand magasin (s'opposant par ailleurs aux modalités de leur convention collective) a conduit la direction à proposer aux salariés d'augmenter leur temps de présence de quinze minutes pour pouvoir en bénéficier. De nombreuses salariées, tributaires des transports en commun ainsi que d'obligations familiales, ont dû refuser cette proposition, même lorsque leurs horaires comprenaient six heures de travail continu (ex : 13h-19h), debout, en présence de la clientèle et dans des conditions d'ambiance thermiques souvent pénibles.

L'organisation du travail, absente des accords, se trouve ainsi reportée sur **les hiérarchies de proximité** (chefs de services, de groupes, ...) qui ont en charge d'adapter le bon fonctionnement du service avec les préoccupations personnelles de leurs salariés. Cette tâche est rendue d'autant plus difficile que la gestion des effectifs étant au plus juste, les absences ne sont pas remplacées et les démotivations sont nombreuses parmi le personnel. La mise en place de l'ARTT aboutit alors à un **morcellement** de l'organisation du travail et de sa **gestion** au niveau des services opérationnels, ce qui a pour effet de limiter les possibilités de contrôle ou de revendication des IRP et tend à favoriser la pratique de négociations individuelles.

L'APPROCHE DE L'ERGONOME INTERVENANT DANS LE CONTEXTE DE L'EXPERTISE : DIFFICULTÉS ET ENRICHISSEMENT

La demande des CHSCT s'articule généralement autour d'une demande **d'évaluation des impacts** de la mise en place de la RTT sur les conditions de travail et de sécurité des opérateurs.

Ce type de demandes interpelle l'ergonome du fait des impacts importants de l'application de la RTT sur les conditions de travail et de santé des opérateurs. Toutefois, il n'est pas outillé pour mettre en lien le constat de ses analyses des activités de travail avec une **causalité directe** qui serait la réduction du temps de travail, surtout lorsqu'il intervient en amont de son application ou peu de temps après. D'autre part, même les salariés inquiets sur les conséquences à moyen et long terme des aspects négatifs (ex : suppression des pauses) sur leur santé, sont favorables à l'obtention de temps libres supplémentaires. Enfin, d'autres difficultés viennent s'ajouter pour l'ergonome travaillant dans le contexte de l'expertise. Celles-ci sont de plusieurs ordres :

- La difficulté à **se représenter l'organisation future du travail** dans l'entreprise alors que les principaux acteurs du projet eux-mêmes n'en ont pas une représentation précise, au moment de l'étude, c'est-à-dire au moment de la consultation des IRP. D'autre part, cette organisation tend à être de plus en plus décentralisée par services et même fragmentée, à l'intérieur d'un même service, suivant les besoins ponctuels et les contraintes individuelles.
- La difficulté d'analyser **l'importance et les enjeux des transformations organisationnelles induites**. Elles ne sont pas limitées à un secteur mais concernent l'ensemble des activités de l'entreprise (que ce soit au niveau de l'administratif, la logistique, la production, les services commerciaux), ainsi que l'ensemble du personnel, quel que soit son statut (CDI, CDD,...), sa CSP (ouvrier, employé, agent de maîtrise, cadre), la nature de son travail (posté ou non), son âge, son ancienneté, sa situation personnelle,... sachant que la RTT peut être vécue différemment par chaque individu en fonction de l'impact qu'elle a également sur sa vie hors travail. Cette difficulté, liée à l'importance du champ d'intervention, est renforcée par les **contraintes temporelles de**

- l'expertise** qui imposent la réalisation de la mission dans un délai de 30 à 45 jours maximum,
- La difficulté à **évaluer les risques sur la santé à moyen et long terme**, en lien avec l'absence de recul par rapport à ces situations nouvelles et donc la pauvreté de données sur des situations de référence. Il est, par exemple, délicat d'évaluer les conséquences que peut avoir sur la santé (physique et/ou mentale) des opérateurs, **l'allongement des amplitudes de travail** en période de forte activité, c'est-à-dire aux moments où l'activité est déjà la plus intense et la plus fortement génératrice de stress. Il est difficile de prévoir les effets d'une récupération décalée de plusieurs semaines avec la mise en place alternée de périodes de faible activité. Les médecins du travail ne peuvent actuellement pas se prononcer sur ces phénomènes, sans le recul nécessaire et en l'absence actuellement d'outils d'exploration.
 - La difficulté à agir directement sur les aspects **d'organisation du travail**, qui restent un domaine dédié des directions et sur lesquels, elles laissent peu de marge de manœuvre aux IRP.

L'analyse des situations de travail et du ressenti des opérateurs a permis, malgré tout, dans les deux cas cités, de mettre en évidence, d'une part, qu'une grande partie des dysfonctionnements constatés dans la nouvelle organisation sont le résultat d'une **amplification de contraintes organisationnelles déjà présentes** avant l'application des 35 heures (ex : les sous-effectifs, le manque de formations, ...) et, d'autre part, l'importance de prendre en compte, dès la définition d'un projet d'accord, l'ensemble des éléments d'organisation du travail, non limités aux aspects temporels, mais intégrant aussi :

- **La diversité des situations de travail** (ex : l'analyse d'activité de chauffagistes a mis en évidence les spécificités organisationnelles de chaque chantier en fonction des contraintes contractuelles propres à chaque client, de la configuration du site d'intervention, ...),
- **La diversité des régulations réalisées**, de façon informelle, par les opérateurs pour assurer le bon fonctionnement d'un service et pour lesquelles l'intensification du travail risque d'être un obstacle. En particulier, la suppression des temps dits « perdus » risque de nuire aux régulations collectives (ex : certains temps de pause permettent actuellement la diffusion d'informations nécessaires à l'opérateur pour se construire une représentation globale de l'activité de l'entreprise),
- **Les caractéristiques de la population** salariée qui conditionnent les choix du personnel (ex : dans le domaine de la vente, la population, qui est constituée majoritairement de femmes, mères de famille, attachait beaucoup d'importance à ajuster ses horaires et jours de travail en fonction de la garde de ses enfants),
- **La configuration physique des espaces de travail**. Exemple : l'éloignement et l'exiguïté des réserves par rapport aux surfaces de vente du magasin contribuaient à allonger le temps de réalisation de certaines tâches telles que le marquage des articles.

Ces aspects montrent, à des degrés divers, que le temps de travail ne peut se réduire à sa **seule dimension temporelle** et que les rythmes de travail, les contenus du travail et ses variations, les normes et les contraintes liées à des systèmes et des organisations déterminent aussi les conditions d'emploi et de travail. Ils constituent autant de **déterminants** à prendre en compte dans toute démarche de transformation des situations de travail.

Les accords d'ARTT prévoient, en lien avec la loi, une réduction du temps de travail, mais en réaménageant les horaires des salariés pour favoriser l'efficacité productive, ils ont tendance

à générer une « dérégulation » des temps de travail et par contre coups, des temps sociaux du fait que les salariés sont de moins en moins maîtres de leur temps de vie au travail et hors travail. Or, on ne connaît pas les conséquences possibles de cette « dérégulation » liée à l'intensification du travail, sur les rythmes biologiques et sociaux des opérateurs.