

Les effets de la RTT dans les CAF

Résultats d'une enquête menée auprès de salariés

Michel Pépin
Myriame Maufroy

Essor Consultants

Quel a été l'impact de la réduction du temps de travail (RTT) sur les salariés des caisses d'Allocations familiales (CAF)? À partir d'une enquête réalisée auprès des employés et des cadres de dix-sept CAF, Michel Pépin et Myriame Maufroy révèlent un haut niveau d'appréciations positives. Toutefois, ils notent un décalage entre un point de vue très favorable sur la vie sociale, familiale et personnelle et un point de vue plus nuancé sur la vie au travail. Reprenant ces éléments, les auteurs étudient comment les contraintes induites dans le travail par la RTT sont contrebalancées par des formes de régulation de l'activité qui préservent les relations de travail. Ils analysent également la nature des apports de cette réduction du temps de travail dans la vie hors travail – notamment des salariés avec enfants – et montrent, enfin, le rôle joué par les processus de concertation préalables aux accords.

En septembre 2003, une enquête par questionnaire sur la RTT a été réalisée auprès des salariés de dix-sept caisses d'Allocations familiales (CAF), à l'initiative de la CNAF. Celle-ci souhaitait, en effet, obtenir une vision d'ensemble des effets de la RTT, aussi bien dans la sphère du travail – en analysant les nouveaux rythmes de travail, les réorganisations du travail associées à la RTT et les évolutions de l'activité du management – que dans la sphère de la vie hors travail – en analysant la transformation des activités domestiques et des loisirs pendant la RTT.

On peut faire l'hypothèse que les effets de la RTT dans ces deux sphères sont de nature différente et partiellement contradictoires selon les situations de travail des salariés (nature de l'activité, contraintes temporelles, modes de gestion...), et leurs caractéristiques personnelles et familiales (sexe, âge, enfants, activité du conjoint...). Une seconde hypothèse considère que le processus de

mise en œuvre et de gestion du changement est aussi important que les modalités techniques de la RTT pour en expliquer les effets. Dans ce sens, l'objectif de l'étude était de mettre en lien la satisfaction des salariés avec la qualité du dialogue social et avec les mécanismes concrets de régulation à l'œuvre sur le terrain, à la fois au sein des équipes de travail et à travers le rôle de l'encadrement de proximité.

Un résultat essentiel de l'étude est le haut niveau des appréciations positives des salariés sur les effets de la RTT. Ceci est d'autant plus remarquable que le bilan est positif non seulement pour la vie familiale, sociale et personnelle, mais aussi – quoique avec un net décalage – pour la vie au travail. Or, les études conduites jusqu'à présent tendent plutôt à révéler des taux de satisfaction moindres, et surtout un point de vue partagé en matière de conditions de travail (1). Il semblait important de comprendre l'origine de ces résultats ; le fil directeur de cet article a donc été la recherche des facteurs explicatifs de ce bilan largement positif.

Différentes modalités de RTT proposées et utilisées

Tous les accords des CAF de l'échantillon prévoyaient au moins deux formules de RTT. Le maintien des 39 heures hebdomadaires, associé à vingt jours annuels de repos supplémentaires, a été la modalité systématiquement retenue, avec une ou plusieurs autres formules selon les cas : 36 heures et trois jours RTT, 37 heures et neuf jours RTT, 38 heures et quinze jours RTT (toutes ces options sont équivalentes à une durée annuelle de 1 600 heures), forfait, modalités spécifiques. Dans la pratique, la formule 39 heures et vingt jours RTT a été choisie par la très grande majorité des

(1) L'enquête de Dominique Méda. et R. Orain (2002) conduite en 2000 auprès de 1 618 salariés de tous secteurs montre, en particulier, que le pourcentage de salariés percevant une dégradation des conditions de travail (28 %) est légèrement supérieur à celui des salariés ayant ressenti une amélioration (26 %). En revanche, l'écart de points de vue sur la vie quotidienne est significatif (59 % d'opinions positives contre 13 % d'opinions négatives).

salariés à temps plein (87 % dans l'échantillon). Parmi les autres formules, seules les 36 heures et trois jours RTT occupent une place significative (9 %), les autres modalités restant marginales. Il faut préciser que le questionnaire était proposé non seulement aux salariés à plein temps, directement concernés par la RTT, mais également aux salariés à temps partiel. Deux raisons expliquent ce choix : d'une part, on souhaitait connaître l'évolution de la situation de ces salariés en lien avec la RTT, notamment pour leur durée du travail ; d'autre part, ces salariés à temps partiel étaient légitimes à formuler un point de vue sur les effets de la RTT en matière d'organisation collective du travail.

La RTT n'a pas vraiment bouleversé la répartition de l'emploi entre temps plein et temps partiel, le poids de ce dernier restant stable, de l'ordre de 14 % (avec une durée moyenne de 29 heures). En effet, si 3,4 % des salariés à temps partiel sont passés à temps plein après la RTT, 2,5 % ont fait le chemin inverse. Parmi les salariés qui étaient à temps partiel et le sont restés, 58 % ont conservé la même durée contractuelle (avec une augmentation de salaire), 35 % ont diminué leur durée de travail et 8 % seulement l'ont augmentée.

Des variations dans la satisfaction des salariés

La question finale était formulée ainsi : « *Lorsque vous intégrez les effets sur votre vie familiale, sociale et personnelle, et les effets sur votre vie au travail, quelle appréciation globale portez-vous sur les effets de la RTT ?* ». Cinq réponses étaient proposées : très positif, plutôt positif, plutôt négatif, très négatif, sans opinion. Le premier constat qui se présente est la forte majorité (environ les trois quarts) des salariés dont l'appréciation des effets globaux de la RTT est très ou plutôt positive. Moins d'un sur dix a une appréciation plutôt ou très négative et 15 % ne se prononcent pas, ce qui renvoie, on le verra plus loin, à la difficulté pour certains salariés de synthétiser des effets contradictoires entre la sphère du travail et la sphère de la vie personnelle.

Le tableau 1 permet d'analyser plus finement les variations de cette satisfaction selon les caractéristiques de la situation des salariés. On voit tout d'abord apparaître un clivage entre les temps pleins et les temps partiels. Les réponses positives dépassent les 80 % pour les salariés à temps plein, et le fait d'accéder au temps plein, soit par

embauche, soit à partir d'un temps partiel antérieur, renforce l'appréciation positive (les soldes entre réponses positives et négatives sont maximums pour ces deux situations). Par ailleurs, les salariés pratiquant l'option 39 heures et vingt jours RTT sont les plus satisfaits : le solde d'opinion positive est de 74,5 % soit presque 10 % de plus que pour l'option 36 heures et trois jours RTT en raison notamment d'un taux de non-réponses plus fort dans le second cas.

Méthodologie

La démarche a été fondée sur une coopération étroite avec les caisses d'Allocations familiales (CAF), de façon à ce que le questionnaire reflète bien les spécificités des activités et des organisations, et que les résultats puissent servir de base de travail pour d'éventuelles actions d'organisation et d'évolution du management. Il s'agissait également de mobiliser les CAF afin de développer l'information sur le terrain et optimiser les taux de réponses.

Dans cet esprit, le questionnaire a été conçu par Essor Consultants, en coopération avec la CNAF et les dix-sept CAF volontaires, en plusieurs étapes : entretiens dans cinq CAF (direction, encadrement, représentants du personnel, salariés non-cadres), pour analyser les problématiques et points de vue, et formaliser une première version ; enrichissement et validation lors d'une réunion des dix-sept CAF ; test dans deux CAF.

Le questionnaire final comportait six chapitres : informations sur le salarié et sa situation familiale ; processus de mise en œuvre de la RTT et évaluation de ses effets ; situation du salarié en matière de temps de travail (durée, type de RTT...) ; changements d'organisation du travail, évolution du management, et effets sur la performance ; effets de la RTT dans la vie au travail ; effets de la RTT dans la vie familiale, sociale et personnelle.

L'enquête s'est déroulée en septembre 2003, le questionnaire étant diffusé aux salariés avec leur bulletin de salaire d'août accompagné d'une note d'information. Ce questionnaire devait être renvoyé directement à la société de traitement statistique, dans une enveloppe prépayée. 2 286 réponses ont ainsi été exploitées, soit un taux de réponses d'environ 40 %. Ce taux relativement bas est peut-être dû aux craintes existantes parmi les salariés d'un risque de remise en cause de la RTT. Par ailleurs, les caractéristiques de l'échantillon sont analogues à la moyenne des CAF en termes de sexe, âge et ancienneté. En revanche, les non-cadres sont sous-représentés ainsi que les métiers de la législation sociale, alors que les métiers de l'action sociale sont surreprésentés.

On ne possède aucune hypothèse explicative claire sur l'origine de ces biais. Aussi, au regard du taux de réponses et de ces biais les résultats doivent être interprétés avec prudence.

Tableau 1

Appréciation globale sur les effets de la RTT

Catégorie Effectif	Très positive	Plutôt positive	Plutôt négative	Très négative	Non-réponse	Solde positif négatif	%
Ensemble 2286	18,0	58,0	8,1	0,9	15,0	67,0	
Selon l'évolution du régime temporel avant et après la RTT							
Temps plein avant et après RTT	1 787	19,1	61,7	7,9	1,0	10,2	71,9
Embauchés après RTT	135	24,4	60,0	3,7	-	11,9	80,7
Temps partiel vers temps plein	77	16,9	63,6	3,9	-	15,6	76,6
Temps plein vers temps partiel	57	15,8	49,1	12,3	-	22,8	52,6
Temps partiel à durée maintenue	148	6,8	19,6	14,9	1,4	57,4	10,1
Temps partiel à durée diminuée	90	13,3	54,4	5,6	1,1	25,6	61,0
Temps partiel à durée augmentée	20	10,0	45,0	-	-	45,0	55,0
Selon la modalité de RTT							
39 heures et 20 jours RTT	1 627	20,3	62,1	7,2	0,7	9,7	74,5
36 heures et 3 jours RTT	174	7,5	66,7	8,0	1,1	16,7	65,1
Selon le sexe							
Homme	405	21,2	59,0	9,1	2,5	8,1	68,6
Femme	1 874	17,4	57,7	7,8	0,6	16,5	66,7
Selon l'âge							
Moins de 30 ans	275	26,9	57,5	4,4	-	11,3	80,0
30 à 39 ans	480	16,3	60,2	8,3	0,8	14,4	67,4
40 à 49 ans	782	17,3	56,5	7,5	1,2	17,5	65,1
50 à 59 ans	701	16,5	58,6	9,7	1,1	14,0	64,3
60 ans et plus	10	30,0	30,0	20,0	-	20,0	40,0
Selon le statut professionnel							
Agent de direction	27	7,4	48,1	29,6	3,7	11,1	22,2
Cadre de management	326	13,5	62,0	15,0	2,1	7,4	58,4
Cadre technique	206	22,8	59,7	8,7	0,5	8,3	73,3
Non-cadre	1 708	18,6	57,0	6,4	0,7	17,4	68,5

Source : Pépin M. et Mauffroy M., 2003, « Étude des impacts de la RTT sur la branche Famille de la Sécurité sociale », Essor Consultants, rapport pour la CNAF.

En revanche, l'opinion des salariés à temps partiel est nettement plus mitigée, dépendant en particulier de l'évolution de leur durée contractuelle. Ceux ayant diminué leur durée sont plutôt satisfaits (61 % de réponses positives), ainsi que le petit nombre de ceux qui l'ont augmentée (55 %), tandis que ceux qui ont maintenu leur durée ne se prononcent pas dans leur majorité ou sont faiblement satisfaits (les réponses positives se réduisent à 10 %). Une hypothèse explicative est qu'une partie des salariés à temps partiel n'a pas pu obtenir les aménagements de temps qu'elle souhaitait (notamment sous forme de jours de repos supplémentaires), et le maintien de la durée a parfois été un choix par défaut. Ceci est confirmé par quelques commentaires relevés dans les questionnaires ; des salariés à temps partiel regrettent ce qu'ils considèrent comme une inégalité de traitement entre eux et les salariés à temps plein.

Par ailleurs, les caractéristiques de sexe, d'âge et de statut influent sur le degré de satisfaction. Le sexe semble *a priori* peu influencer sur le niveau de satisfaction, puisque les soldes de réponses positives sont analogues (68,6 % pour les hommes et

66,7 % pour les femmes). Mais il est probable que ce résultat masque des phénomènes différents. D'un côté, les femmes sont relativement plus nombreuses à temps partiel, pour lequel on vient de voir l'impact plutôt négatif sur la satisfaction par rapport à la RTT (et cela explique aussi sans doute le taux de non-réponses deux fois plus élevé chez les femmes). D'un autre côté, les hommes sont relativement plus nombreux chez les cadres de management, et ceci a plutôt un effet négatif sur la satisfaction. En revanche, du point de vue de l'âge, on note une différenciation significative : les moins de 30 ans sont globalement très satisfaits, 80 %, soit un écart de 12 % à 15 % par rapport aux autres tranches d'âge pour lesquelles les résultats sont analogues (les 60 ans et plus étant statistiquement peu significatifs).

Enfin, le statut professionnel engendre des points de vue différenciés. Tout d'abord, la catégorie des agents de direction est peu nombreuse, mais se distingue par un point de vue mitigé (solde de réponses positives de 22 % seulement). Ensuite, les cadres de management restent globalement favorables à la RTT (58,4 %) mais ce chiffre est

significativement inférieur, de 10 % à 15 %, à ceux relatifs aux cadres techniques (les plus favorables) et aux non-cadres. On peut ajouter que l'analyse de la satisfaction au regard de la situation familiale et de la situation du conjoint ne révèle pas d'écarts très importants. En ce qui concerne l'influence des enfants, la satisfaction tend d'abord à diminuer légèrement avec leur nombre : 69,1 % de salariés sans enfant, 67,9 % avec un enfant, 62,8 % avec deux enfants. Mais à partir de trois enfants l'influence augmente (66,9 %).

Une amélioration significative de la vie familiale, sociale et personnelle

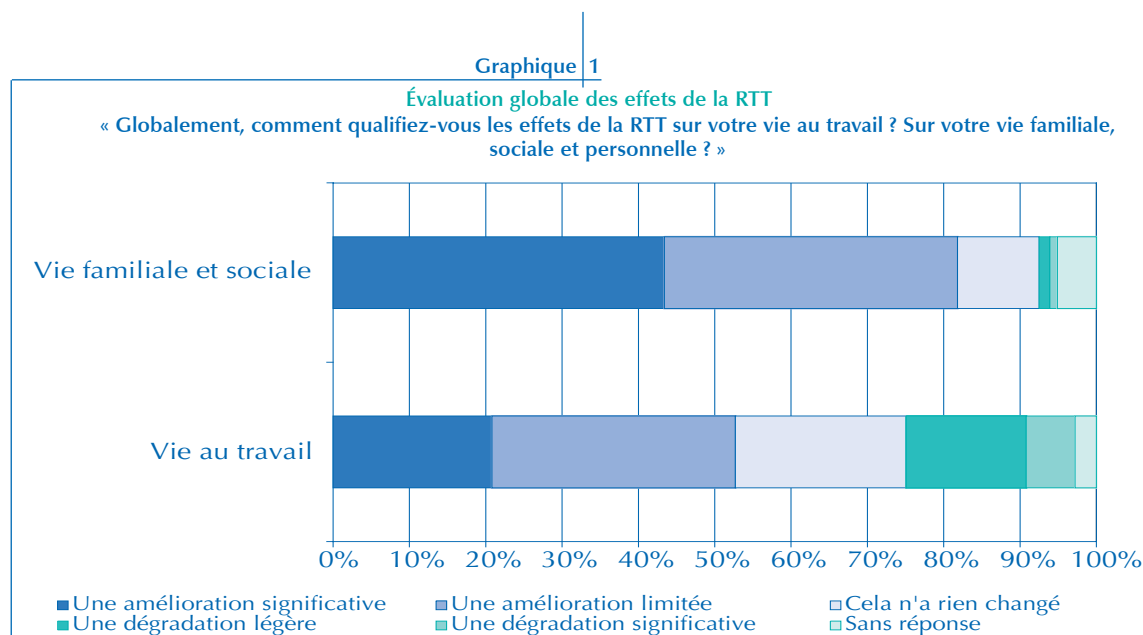
Ainsi, excepté pour deux situations particulières – les salariés à temps partiel ayant maintenu leur durée contractuelle et les agents de direction –, le solde des réponses positives sur les réponses négatives est toujours largement favorable, avec des scores particulièrement élevés pour les salariés embauchés ou passés de temps partiel à temps plein et pour les jeunes salariés âgés de moins de 30 ans.

Que recouvre cette satisfaction globale lorsque l'on cherche à distinguer les regards portés sur la vie au travail et sur la vie familiale, sociale et personnelle ? Le graphique 1 met en perspective les réponses obtenues sur les deux registres. On observe un décalage significatif, même si le bilan reste largement positif dans les deux cas : le solde des réponses positives et négatives est de 30,6 %

en ce qui concerne la vie au travail (52,7 % des salariés mentionnent une amélioration et 22,1 % une dégradation, soit un rapport de 2,4 entre satisfaits et insatisfaits), mais il passe à 79,4 % sur la vie familiale et sociale (81,8 % d'amélioration pour 2,4 % de dégradation, soit un rapport de 34). Cet écart est sensible notamment sur la réponse « amélioration significative », qui passe du simple au double (20,8 % pour la vie au travail et 43,4 % pour la vie familiale et sociale). Cette différence entre les deux bilans a pour conséquence des situations contrastées entre salariés. Réalisé à partir de l'analyse croisée des réponses, le tableau 2 permet de quantifier la répartition des « gagnants » et des « perdants » de la RTT selon la nature des gains et des pertes. La moitié des salariés sont gagnants sur les deux tableaux et les perdants restent en nombre limité (6 %). Le tableau 2 permet également de relativiser la fréquence des situations contradictoires entre la vie au travail et la vie familiale et sociale (15 % environ) qui, dans la quasi-totalité des cas, opposent un gain dans la vie sociale à une perte dans la vie au travail.

Une grande souplesse dans l'utilisation des jours RTT

Les graphiques 2 et 3 permettent de révéler deux critères de différenciation importants : l'âge et le statut professionnel. Sous l'angle de l'âge, les moins de 30 ans se distinguent en ayant les opinions les plus favorables dans les deux domaines tandis que,



Source : Pépin M. et Mauffroy M., 2003, « Étude des impacts de la RTT sur la branche Famille de la Sécurité sociale », Essor Consultants, rapport pour la CNAF.

Le total de chaque barre représente 100 %. Chaque réponse peut être appréciée au moyen des bandes verticales (chaque bande représente 10 % des réponses).

Tableau 2
Gagnants et perdants de la RTT

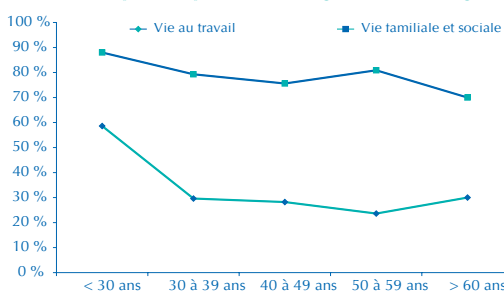
	Vie au travail	Vie familiale et sociale	%	% cumulé
Doubles gagnants	+	+	50,0	50,0
Gagnants simples	+	=	1,9	18,2
	=	+	16,3	
Neutres	=	=	4,6	72,8
Gagnants-Perdants	+	-	0,1	14,6
	-	+	14,5	
Perdants simples	-	=	3,9	4,1
	=	-	0,2	
Doubles perdants	-	-	2,1	93,6
Indécis			6,4	100,0

Source : Pépin M. et Mauffroy M., 2003, « Étude des impacts de la RTT sur la branche Famille de la Sécurité sociale », Essor Consultants, rapport pour la CNAF.

Lecture du tableau : 1,9 % des salariés ont perçu un gain (+) dans leur vie au travail et pas de changement (=) dans leur vie familiale. 68,2 % des salariés (somme des lignes précédentes) ont gagné quelque chose à la RTT. 0,1 % des salariés ont perdu (-) dans leur vie au travail mais ont gagné (+) dans leur vie familiale et sociale. Les indécis correspondent au total des salariés n'ayant pas répondu, soit à l'une des questions (vie au travail ou vie familiale), soit aux deux questions.

Graphique 2

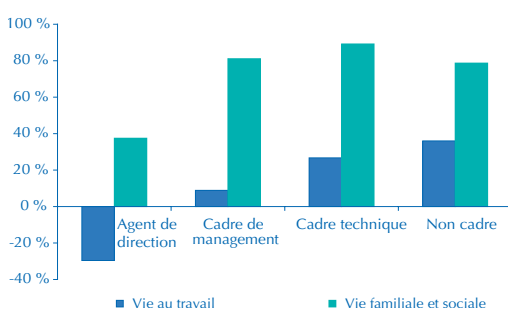
Solde des opinions positives et négatives selon l'âge



Source : Pépin M. et Mauffroy M., 2003, « Étude des impacts de la RTT sur la branche Famille de la Sécurité sociale », Essor Consultants, rapport pour la CNAF.

Graphique 3

Solde des opinions positives et négatives selon le statut

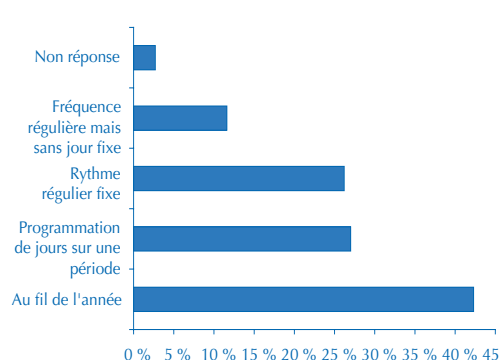


Source : Pépin M. et Mauffroy M., 2003, « Étude des impacts de la RTT sur la branche Famille de la Sécurité sociale », Essor Consultants, rapport pour la CNAF.

Lecture du graphique : les agents de direction ont un solde de réponses positives et négatives de - 28 % pour la vie au travail et de + 37 % sur la vie familiale.

Graphique 4

Rythme effectif de prise des jours RTT



Source : Pépin M. et Mauffroy M., 2003, « Étude des impacts de la RTT sur la branche Famille de la Sécurité sociale », Essor Consultants, rapport pour la CNAF.

à l'inverse, les quinquagénaires ont l'écart d'opinions le plus important entre vie au travail (ils sont les plus critiques) et vie familiale et sociale (pour laquelle ils ont un point de vue presque aussi positif que les jeunes). Sous l'angle du statut, les agents de direction ont un point de vue moins favorable dans les deux domaines (et sont carrément négatifs quant à la vie au travail) et les cadres de management se trouvent tiraillés entre un point de vue plutôt mitigé sur la vie au travail et un point de vue aussi favorable que les non-cadres en matière de vie familiale et sociale.

En ce qui concerne les facteurs explicatifs des modalités d'utilisation des jours RTT, pour la grande majorité des salariés (73,8 %), la formule choisie « résulte principalement de leur choix personnel », et pour seulement 19,4 % elle « résulte principalement des impératifs de leur service ». Ceci explique la prédominance de la formule 39 heures et vingt jours RTT car le souhait de « compacter » au maximum la RTT en jours de repos est une tendance observée assez généralement. Ceci permet aussi d'expliquer l'écart de satisfaction avec la formule 36 heures et trois jours RTT. En effet, cette seconde formule a parfois été imposée à un certain nombre de salariés pour des raisons de service (postes uniques ou petits effectifs, contraintes d'ouverture au public). Au-delà de cette domination de la formule 39 heures et vingt jours RTT, les modalités concrètes d'utilisation des jours RTT se révèlent très diversifiées.

Le graphique 4 présente les résultats de la question : « D'une façon générale [c'est-à-dire en dehors des périodes rouges si elles existent] sur quel rythme prenez-vous vos jours de RTT ? »

Toutes les configurations sont présentes (sachant que plusieurs réponses étaient possibles). La situation la plus fréquemment citée (42 %) correspond à une utilisation souple des jours RTT « *au fil de l'année en fonction des contraintes de service et des souhaits personnels* », mais ils sont 38 % à les utiliser avec une certaine régularité : 26 % selon un jour fixe (par exemple un vendredi sur deux) et 12 % avec une fréquence régulière sans jour fixe (par exemple une demi-journée flottante chaque semaine). 27 % sont dans une situation intermédiaire où ils programment un volume de jours fixe par période (souvent le trimestre).

Ces chiffres laissent penser que, dans une large mesure, les salariés ont pu utiliser leurs jours RTT avec souplesse en fonction de leurs attentes personnelles. Cette hypothèse est confirmée par les réponses à la question complémentaire : « Si vous avez des marges de manœuvre pour fixer vous-même vos jours RTT, que privilégiez-vous ? » (graphique 5). Les attentes sont également diversifiées, même si les souhaits les plus fréquents sont la prise « au fil du temps » (citée par 39 % des salariés, soit un chiffre analogue à la pratique effective), et la constitution de longs week-ends (36 %), objectif compatible avec plusieurs des rythmes présentés dans le graphique 4. On observe que les attentes en matière de régularité restent significatives, signifiant que la prise régulière de RTT correspond, dans beaucoup de cas, à des souhaits personnels et n'est pas imposée par l'organisation.

Mais comment cette diversité et cette souplesse sont-elles rendues possibles au quotidien ? Comment sont résolues les contradictions éventuelles entre les

souhaits individuels pour conserver, par exemple, un effectif suffisant le vendredi ? Une première technique consiste à canaliser les prises de jours RTT en imposant un ratio minimum de présence (souvent 50 %) ou en posant des limites *a priori* sur certains jours (par exemple, en fixant un jour sans RTT dédié aux réunions de service, souvent le mardi ou le jeudi). Cette technique est utilisée dans environ la moitié des cas. Mais, de façon complémentaire, le questionnaire fait apparaître le rôle important joué par des formes de régulation directe entre les salariés, au sein de leur service ou équipe. C'est le cas notamment lorsque les jours RTT sont pris de façon souple sans fréquence imposée. Dans plus de la moitié des cas, la programmation des jours RTT est ainsi le produit d'une concertation entre salariés, soit collective avant transmission des demandes à la hiérarchie (26 %) soit par discussions informelles (29 %). La hiérarchie n'intervient directement pour arbitrer entre salariés que dans 16 % des cas. Les autres situations correspondent à des besoins limités de régulation, liés à une utilisation régulière des jours RTT.

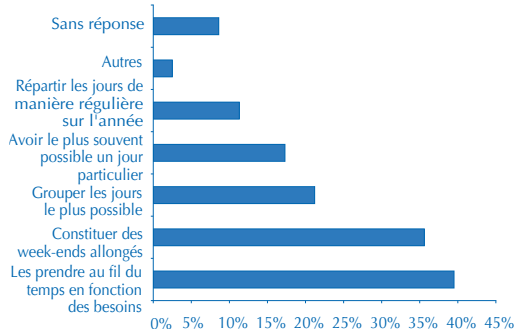
Ces pratiques permettent donc d'organiser l'utilisation des jours RTT en prenant très largement en compte la diversité des situations et attentes individuelles : pour les trois quarts des salariés, les règles de gestion de la RTT constituent un bon compromis entre les besoins du service et les besoins personnels et, pour 87 % d'entre eux, la planification des jours de repos entre collègues est équitable.

Des effets contrastés dans la vie au travail

On l'a vu *supra*, le bilan des effets de la RTT dans la vie au travail est – relativement – moins positif que celui concernant la vie familiale, sociale et personnelle. En effet, la RTT et les évolutions du travail qui lui sont associées peuvent poser problème dans un certain nombre de situations ou pour certains salariés. Il importe donc de comprendre la nature de ces transformations d'organisation pour savoir d'où proviennent les impacts positifs et les impacts négatifs qui coexistent. La RTT se traduit d'abord par une généralisation des outils de gestion du temps. En premier lieu, le décompte du temps de travail concerne aujourd'hui la quasi-totalité du personnel (91 % contre 74 % avant la RTT), les agents de maîtrise et cadres étant aujourd'hui soumis à cette obligation. Pour 70 % des salariés, cela se matérialise par l'utilisation d'un outil informatisé tel qu'une badgeuse (contre 54 % avant la RTT), loin devant

Graphique 5

Modalités privilégiées pour la prise de jours RTT



Source : Pépin M. et Maufroy M., 2003, « Étude des impacts de la RTT sur la branche Famille de la Sécurité sociale », Essor Consultants, rapport pour la CNAF.

les fiches horaires (14 %) ou le contrôle direct de l'encadrement (7 %). Mais les outils de programmation se sont également développés. Par exemple, les tableaux de présence informatisés concernent aujourd'hui plus de la moitié des salariés (contre moins de 30 % avant la RTT). Cette extension des dispositifs de gestion est un des symptômes de la transformation de l'activité des encadrants qui consacrent une place accrue à la programmation et au suivi des temps et des charges de travail.

La seconde tendance en matière d'évolution de l'organisation correspond à une certaine complexification. En effet, l'enjeu est d'organiser le travail en intégrant des absences beaucoup plus nombreuses (avec les congés, c'est une cinquantaine de jours annuels d'absence par salarié qu'il s'agit de programmer, tout en assurant l'activité du service), et donc des équipes de composition fluctuante au cours du temps. Les réponses apportées relèvent en premier lieu d'une adaptation des méthodes de travail. Sur ce plan, les trois changements les plus fortement ressentis sont le suivi de la charge de travail et de l'activité (cité par 29 % des salariés comme impact important), la hiérarchisation des priorités (cité également par 29 % des salariés) et la coordination au sein des équipes (cité par 25 % des salariés). Mais les évolutions concernent aussi, à un degré un peu moindre, la répartition du travail. Sur ce plan, les trois changements les plus significatifs concernent la répartition des tâches entre collègues (23 % des salariés ont ressenti un impact important), la définition de règles de polyvalence (cité dans 18 % des cas) et la reconstitution des équipes de travail (16 %). Les problèmes de communication et de circulation d'information engendrés par ce changement ont également contribué à accélérer l'utilisation des outils informatiques, puisque 58 % des salariés notent un accroissement de l'usage de la messagerie électronique.

Une organisation du travail perçue comme plus contraignante

Ainsi, l'organisation du travail est perçue comme plus contraignante par 39 % des salariés alors que 8 % seulement la jugent moins contraignante. Cette complexité accrue est ressentie en particulier par 62 % des cadres. Une question permettait d'analyser le contenu des évolutions de l'activité des encadrants – le terme d'« encadrant » recouvre ici le fait d'exercer une fonction d'encadrement d'équipe, et est donc plus large que le statut de cadre de management. Une toute

petite minorité (1,4 %) n'a noté aucun changement dans son activité. L'effet ressenti le plus nettement est une vigilance accrue sur la circulation de l'information (citée par 55 % des encadrants). Viennent ensuite la nécessité de gérer davantage d'aléas (citée par 38 %) et l'accroissement du temps passé à la programmation et au suivi du temps (cité par 34 %).

Lorsque l'on questionne les salariés sur leur vécu du travail après ces changements, l'intensification du travail émerge en premier : l'accroissement « *du rythme ou de l'intensité du travail* » est cité par 52 % des salariés. Pour 36 %, la quantité de travail a également augmenté. Ces effets sont particulièrement ressentis par les cadres de management : 79 % signalent une intensification contre seulement 46 % des non-cadres, l'écart étant un peu moins élevé pour la quantité de travail (52 % des cadres de management et 33 % des non-cadres).

Cette intensification peut avoir deux origines complémentaires. D'une part, la compensation de la RTT en effectif n'a été que partielle ; 6 % en moyenne, avec souvent une priorité sur les fonctions d'accueil ou en contact avec le public, et donc une compensation plus limitée dans les fonctions administratives ou logistiques. D'autre part, la complexification de l'organisation peut en elle-même être source d'une charge de travail accrue (à travers le développement de la polyvalence ou de nouvelles tâches de circulation d'information) ainsi que d'un sentiment de pression, induit par la diminution relative de certains temps (pause déjeuner, réunions d'équipe...) et une concentration sur les tâches essentielles. En revanche, il est important de relever que l'autonomie, la qualité et l'intérêt du travail semblent n'avoir pas souffert de la RTT, ils se sont même légèrement améliorés, notamment pour les salariés âgés de moins de 30 ans ; 24 % d'entre eux ont ressenti une augmentation de leur autonomie au travail et 21 % une augmentation de son intérêt.

Malgré ces constats d'intensification du travail et de complexification de l'organisation, 36 % des salariés s'estiment moins fatigués ou stressés (contre 26 % qui le sont davantage). Ces résultats positifs concernent en priorité les non-cadres (37,5 % sont moins fatigués et 22,5 % davantage) et les cadres techniques (35 % contre 29 %). En revanche, les cadres de management sont 44 % à être plus fatigués contre 26 % seulement qui le sont moins, et les agents de direction sont 48 % à être plus fatigués contre 11 % moins. Ces chiffres montrent l'impact spécifique de la gestion

de la complexité organisationnelle, assurée par les cadres de management et agents de direction : celle-ci se traduit directement en termes de charge de travail, et conduit *in fine* aux décalages de perception notés quant aux effets sur la vie au travail.

Des contraintes nouvelles compensées par des modes de régulation adaptés

La RTT n'a pas eu d'impact important sur les relations de travail : celles-ci sont jugées inchangées par 80 % des salariés et restent globalement satisfaisantes. Cependant, en analysant plus finement les réponses selon la nature des relations, on constate que les relations tendent à se dégrader un peu lorsque l'on s'éloigne de la situation de travail immédiate. Ainsi le solde des réponses positives et négatives sur l'évolution des relations n'est que de - 1 % pour les relations entre collègues, mais il passe à - 6 % pour les relations entre salariés et hiérarchie et à - 8 % pour les relations avec les autres services (12 % les estiment dégradées et 4 % améliorées). On peut donc avancer que la mise en œuvre de la RTT est bien maîtrisée au niveau des équipes de travail et services grâce notamment à cette régulation directe entre salariés évoquée *supra*, mais que la dimension transversale de l'organisation pose encore des problèmes plus difficiles à résoudre. Un indice complémentaire en faveur de cette analyse est que l'information sur les projets internes est jugée dégradée par un salarié sur cinq. Par ailleurs, les avis sont assez partagés sur l'évolution des comportements, mais la tendance est quand même au constat d'une certaine individualisation : 35 % des salariés estiment que les comportements se sont individualisés contre 23 % qui pensent, au contraire, que les collectifs de travail se sont renforcés.

Ainsi, la mise en œuvre de la RTT se révèle incontestablement porteuse de contraintes nouvelles dans le travail : intensification, complexité de l'organisation, décompte et planification du temps, problèmes de circulation de l'information, cohérence entre services... Et ceci explique l'existence d'une minorité de points de vue négatifs, en particulier chez les cadres de management sur qui retombe une charge de travail induite. Pourtant, pour les cadres techniques et les non-cadres, les effets positifs l'emportent nettement, y compris en terme de réduction de fatigue malgré l'intensification du travail.

L'analyse proposée pour expliquer ce qui peut apparaître comme un « paradoxe » est centrée sur

le rôle des mécanismes de régulation de l'activité. On voit en effet apparaître une conjonction entre des modes de concertation décentralisés entre salariés dans les équipes et une vigilance accrue de l'encadrement de proximité sur la cohérence des organisations et la structuration de l'information. En d'autres termes, il ne semble pas y avoir d'opposition entre l'autonomie des salariés et l'activité organisationnelle de l'encadrement mais, au contraire, une articulation des rôles permettant de préserver la souplesse d'utilisation des jours RTT et la qualité des relations de travail entre collègues. Aussi, la perception des effets de la RTT ne peut se résumer à la dimension individuelle de la charge de travail, mais doit intégrer la dimension collective de l'organisation et des relations de travail.

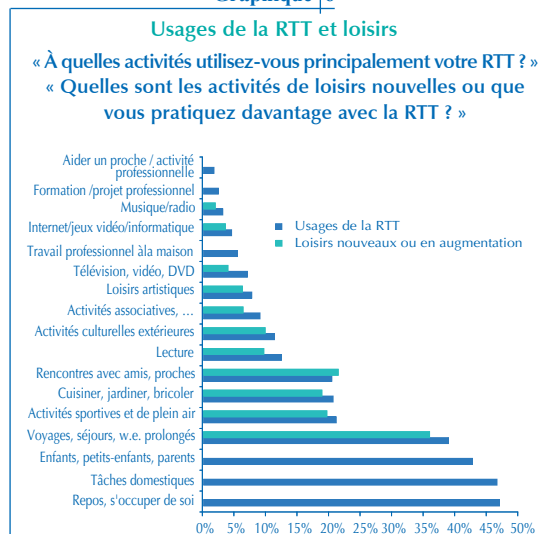
Une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée

Deux tiers des salariés mentionnent que leur utilisation des jours RTT dépend de contraintes liées à leur vie familiale ou personnelle. Lorsque les salariés ont de jeunes enfants (âgés moins de 12 ans), les besoins de garde pèsent le plus fortement : ce facteur est cité par la quasi-totalité des salariés concernés. Ensuite, les contraintes d'harmonisation des temps au sein de la famille interviennent : les dates de congés scolaires sont mentionnées par 36 % des salariés ayant des enfants scolarisés ; les possibilités de RTT du conjoint sont évoquées par 38 % des salariés ayant un conjoint actif bénéficiant aussi de la RTT ; les dates d'événements familiaux sont citées par 35 % du total des salariés. Les facteurs liés aux activités sociales ou de loisirs sont en troisième position : l'existence de voyages fixés à l'avance est citée par 27 % des salariés et le rythme des activités associatives ou de loisirs par 25 %. Face à cet ensemble de contraintes, 72 % des salariés estiment que la RTT permet effectivement de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.

D'abord le repos et les activités familiales, puis le développement des voyages ou week-ends allongés

Le graphique 6 rend compte des deux questions posées, l'une sur l'utilisation des jours RTT, l'autre sur le développement de nouveaux loisirs. On constate d'abord, sans surprise, que les trois usages les plus fréquemment cités sont : se reposer et « s'occuper de soi » (47 % des salariés), réaliser des tâches domestiques (47 % également), et s'occuper de ses enfants, petits-enfants ou parents proches (43 %). L'importance relative de ce triptyque est corrélée au nombre d'enfants.

Graphique 6



Source : Pépin M et Maufroy M., 2003, « Étude des impacts de la RTT sur la branche Famille de la Sécurité sociale », Essor Consultants, rapport pour la CNAF.

Lecture du graphique : 38 % des salariés utilisent la RTT pour des week-ends prolongés ou des voyages et séjours. Pour 36 % de salariés, il s'agit d'un loisir nouveau ou qu'ils ont développé avec la RTT.

D'une part, on observe une croissance des activités domestiques, surtout éducatives, avec le nombre d'enfants, ce qui semble logique. D'autre part, le repos décroît avec le nombre d'enfants (il est cité par 57 % des salariés sans enfant et seulement 35 % des salariés avec deux enfants).

Les voyages, courts séjours et week-ends prolongés sont cités par 39 % des salariés et constituent le loisir le plus cité en terme d'accroissement. L'importance de cet usage de la RTT est d'ailleurs corroborée par les résultats obtenus quant à l'évolution des dépenses des ménages : 38,5 % des salariés ont augmenté leurs dépenses sur le poste « vacances et voyages ». Cependant, cette pratique de voyages est très liée à l'âge : les jeunes âgés de moins de 30 ans (52 %) et les quinquagénaires (48 %) viennent en tête, alors que 30 % seulement des quadragénaires les mentionnent. Ceci est probablement lié aux contraintes financières et temporelles associées à l'existence d'enfants à charge : les voyages sont cités par 54 % des salariés sans enfant mais seulement 23 % des salariés avec deux enfants et 16 % des salariés avec trois enfants. Les autres formes de loisirs sont présentes mais de façon plus diversifiée. Trois types d'activités se détachent, cependant, citées par environ un salarié sur cinq : les activités sportives et de plein air, la cuisine, le jardinage et le bricolage et, enfin, les rencontres et sorties avec des amis.

Plus de temps passé avec les enfants et une diminution des frais de garde

On voit le rôle important joué par la présence d'enfants dans la façon d'utiliser la RTT. Il paraissait donc intéressant de creuser l'analyse des effets de la RTT pour les salariés avec des enfants à charge. Le résultat est net : la RTT a des effets positifs marqués du point de vue de la fonction éducative. On note en particulier que 62 % des salariés avec des enfants à charge passent plus de temps avec eux (ce chiffre est de 69 % pour les salariés avec deux enfants et de 74 % pour ceux avec trois enfants). Dans un tiers des cas, ce temps supplémentaire se situe le mercredi, puis pendant les vacances scolaires (28 %) et le week-end (27 %). La participation à des activités avec les enfants bénéficie en priorité de ce gain de temps ; son augmentation est citée par près de 40 % des salariés concernés. La conduite à l'école ou l'aide aux devoirs ne sont en progression que dans un cas sur cinq environ.

Si on se concentre sur les enfants âgés de moins de 12 ans, 70 % des salariés concernés font garder leurs enfants moins longtemps. Ceci se traduit concrètement par une diminution des frais de garde dans plus d'un tiers des cas. Néanmoins, près de 70 % des salariés concernés mentionnent qu'il subsiste des difficultés de garde pendant les vacances scolaires.

Les processus de concertation préalable aux accords ont laissé des traces positives

Il est enfin intéressant de relever le rôle joué par les processus de concertation, car l'étude confirme une hypothèse initiale selon laquelle la satisfaction des salariés dépend aussi de la qualité de la préparation de l'accord et du dialogue social. Avec le recul, ces processus ont laissé des traces dans les esprits. Ainsi, près de la moitié des salariés se souviennent avoir été impliqués personnellement dans la préparation des accords, notamment à travers des questionnaires et des réunions d'information. Quatre salariés sur cinq disent avoir été consultés sur l'accord avant sa signature (par référendum ou réunions) et 90 % mentionnent des actions d'information postérieures à l'accord, pour en expliquer les modalités.

Il est intéressant de noter que cet investissement en information et consultation a été le fait autant des directions que des représentants du personnel : près de la moitié des salariés citent des questionnaires à l'initiative des syndicats, presque autant que ceux à l'initiative des directions. Pour une

majorité de salariés (52 %), la prise en compte – au moins partielle – de leurs attentes personnelles constitue l'apport majeur de ces démarches. En revanche, l'anticipation des questions d'organisation du travail n'a été perçue que par 37 % d'entre eux. Enfin, un salarié sur cinq seulement estime que la démarche RTT a engendré une amélioration du dialogue social, mais ce résultat est à interpréter avec prudence, car l'indication sur l'état initial du climat social dans les CAF – qui

n'était pas forcément tendu ou conflictuel – n'était pas donnée.

Au total, on peut considérer que l'investissement – en temps, réflexion et dialogue social – réalisé par les CAF pour la mise en œuvre de la RTT a été producteur de résultats positifs, en particulier parce qu'il a permis la prise en compte diversifiée des attentes individuelles et construit les conditions d'une souplesse d'utilisation des jours RTT.

Références bibliographiques

Boyer D., Cromptagne L. et Vérité C., *Temps de travail et garde des enfants, les enseignements d'une enquête sur les salariés de la branche Famille*, **Recherches et Prévisions**, n° 76, juin 2004.

Boyer D., Cromptagne L. et Vérité C., *Les 35 heures dans les CAF : davantage de disponibilité pour les activités parentales*, **l'e-ssentiel** n° 25, mai 2004 (publication électronique : www.caf.fr rubrique « Coup d'œil sur... »).

Bué J., Hamon-Cholet S. et Puech I., 2003, *Organisation du travail : comment les salariés vivent le changement*, **Premières Synthèses**, n° 24.1.

Fagnani J. et Letablier M.-T., 2003, *La réduction du temps de travail a-t-elle amélioré la vie quotidienne des parents de jeunes enfants ?*, **Premières Synthèses**, n° 01.2.

Masson A. et Pépin M., 2000, *Réduction du temps de travail et enjeux organisationnels*, **Travail et Emploi**, n° 83.

Méda D. et Orain R., 2002, *Transformations du travail et du hors-travail : le jugement des salariés*, **Travail et Emploi**, n° 90.

Pelisse J., 2002, *À la recherche du temps gagné. Les 35 heures entre perceptions, régulations et intégrations professionnelles*, **Travail et Emploi**, n° 90.

Pépin M., 2003, « Les pouvoirs du temps : la transformation des régulations dans les organisations du travail après la RTT », Document d'études de la Direction de l'animation de la recherche et des études statistiques (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Cohésion sociale).

Pépin M. et Mauffroy M., 2003, « Étude des impacts de la RTT sur la branche Famille de la Sécurité sociale », Essor Consultants, rapport pour la Caisse nationale des allocations familiales.