L'ARTT COMME OUTIL FACILITATEUR D'UNE STRATÉGIE COMMERCIALE : LA GRH AU SERVICE D'UN SUCCÈS ORGANISATIONNEL

Pierre-Yves SANSÉAU

*Professeur, département d'organisation et ressources humaines
École des sciences de la gestion - Université du Québec à Montréal*

Introduction

Si la Gestion des Ressources Humaines (GRH) a longtemps été le parent pauvre en terme de stratégie organisationnelle, nous observons de nos jours des situations presque opposées dans lesquelles les ressources humaines sont amenées à supporter la plus grande part des virages stratégiques d'entreprise. Dans ces situations, c'est à la dimension GRH que le succès ou l'échec des processus stratégiques sont imputés. Devant la fragilité et les risques de certains processus, la GRH se retrouve dans des situations difficiles où les erreurs ne sont pas tolérées ou pas admises.

Dans cette communication, nous voudrions présenter ces dimensions à partir des résultats d'une recherche que nous avons menée dans les services commerciaux chez France Télécom. Nous nous intéresserons en particulier à l'utilisation de l'ARTT (Aménagement-Réduction du Temps de Travail) comme outil de mise en œuvre des horaires commerciaux élargis, et ceci dans le contexte d'ouverture à la concurrence du secteur des télécommunications français à partir de 1998. Nous porterons notre réflexion sur le processus d'implantation de l'ARTT à partir de 1997 afin de servir la stratégie de France Télécom, puis sur les effets pervers de tels choix, en particulier sur les dimensions et aspects de la GRH partiellement occultés, afin de suivre un processus stratégique organisationnel pensé et réfléchi mais parfois quelque peu improvisé. Dans un premier temps, nous traiterons de la stratégie commerciale de l'entreprise qui se situe dans un processus global de transformation sur le long terme mais également dans une perspective de rupture. Nous présenterons également l'intégration stratégique de la dimension ressources humaines à travers l'ARTT. Dans une deuxième partie, nous soulignerons les aspects occultés de la GRH dans un processus qui s'est voulu global, attentif mais qui n'avait pourtant pas tout intégré et anticipé.

1. Le développement et la mise en place d'une nouvelle stratégie commerciale chez France Télécom : l'élargissement de service à la clientèle

1.1 Stratégie de libéralisation des télécommunications françaises, entre ouverture et rupture

1.1.1 France Télécom devient une société anonyme

En 1995, dans la perspective de la libéralisation des services et des infrastructures de télécommunications au niveau européen au 1er janvier 1998, le ministre de la Poste et des télécommunications français crée un groupe d'expertise. Ce groupe, présidé par le directeur général de l'INSEE, Paul Champsaur, étudie alors les avantages et les inconvénients du point de vue économique de différentes solutions en matière de définition, de champ d'application, d'évaluation et de calcul des charges d'interconnexion, de financement du service universel et de régulation du réseau local. Les débats sont longs et nombreux au sein de l'entreprise et dans le champ de la société civile sur cette question de la libéralisation de télécommunications. Les membres du personnel craignent l'abandon de la notion de service public et redoutent une privatisation qui serait une menace pour leur statut de fonctionnaire. En pleine période de consultation sur le projet de loi,

le 10 octobre 1995, une grève suivie par 60% du personnel éclate à France Télécom. Le 24 octobre 1995, les élections des représentants du personnel au conseil d'administration portent en tête les syndicats opposés à une éventuelle privatisation.

En avril 1996, le Conseil des ministres approuve le projet de loi sur la réglementation des télécommunications en France. Ce projet prévoit notamment la création d'une Autorité de régulation des télécommunications composée de cinq membres désignés pour six ans et le changement de statut de France Télécom en entreprise de droit privé. Cette loi sera adoptée par le parlement en juillet 1996 et en décembre de la même année, France Télécom devient une société anonyme de droit privé. Malgré les réticences fortes marquées par certains, l'évolution semble nécessaire pour survivre dans un contexte européen et mondial voué à l'ouverture des marchés et à la concurrence. Le passage de France Télécom vers le statut de société anonyme s'accompagne de mesures visant à apporter un certain nombre de garanties au personnel. Point important, le statut de fonctionnaire est maintenu et des recrutements de fonctionnaires sont prévus jusqu'au 1^{er} janvier 2002. En échange d'une contribution exceptionnelle versée à l'Etat, le régime de retraite spécifique à France Télécom basculera dans le régime à répartition, commun aux sociétés privées. Un accord sur les pré-retraites est négocié avec les syndicats et prévoit un départ anticipé dès cinquante-cinq ans. Les biens, droits et obligations de France Télécom en matière d'enseignement supérieur des télécommunications sont transférés à l'Etat contre une somme d'un milliard de francs. Enfin, 10% du capital cédé lors de l'ouverture de ce dernier sera réservé au personnel.

1.1.2 Adaptations et évolutions structurelles chez France Télécom

À l'intérieur même de l'entreprise, les changements se succèdent également, fortement conditionnés par les contingences externes. Michel Bon, nouveau type de patron pour France Télécom est nommé à sa tête en septembre 1995. Ayant une longue expérience du secteur bancaire, il arrive chez France Télécom avec l'image d'un patron commercial suite à sept années passées aux plus hautes fonctions dans le groupe de grande distribution Carrefour et un bref passage à la direction de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE). Très rapidement et dès 1995, le nouveau Président de France Télécom dévoile une nouvelle organisation de l'entreprise désormais scindée en cinq branches. Mais déjà, en 1992, une première évolution de l'organisation avait déjà été menée (EO1 : Evolution de l'Organisation Phase 1). Elle avait consisté en un allègement de la structure (suppression de l'échelon Direction Régionale qui coordonnait plusieurs Directions Opérationnelles) et un redéploiement des équipes de soutien (gestion, informatique, ressources humaines) vers des pôles nationaux.

Définie à partir de 1994, la deuxième phase d'évolution de l'organisation (EO2) a été mise en place à partir de début 1996. Son concept de base est l'orientation vers le processus client ou réseau. Concrètement EO2 va consister à redéfinir les structures locales. La nouvelle organisation s'appuie sur de nouvelles Unités Opérationnelles (UO) (Unités de service aux clients, Unités réseau, Unités spécifiques) et des Directions Régionales regroupant les Unités d'Etat Major (DRH, DF, etc.) Dans le cadre d'EO2, la Direction Générale a été également réorganisée. Trois branches opérationnelles ont été créées (grand public, entreprises, réseaux). Ces branches sont complétées par deux branches fonctionnelles (développement et ressources) et quatre directions (communication, relations extérieures, RH, secrétariat général).

1.1.3 Chez les salariés, des difficultés et la perte de repères

Ces changements n'ont pas été sans conséquences sur les conditions de travail et sur l'évolution de travail des agents, particulièrement dans les unités opérationnelles. Il apparaît que les priorités ont été largement réorientées dans l'ensemble de l'entreprise. La logique technique, ayant caractérisé la période d'installation et de développement sur le territoire des infrastructures de télécommunication s'est substituée à une nouvelle logique, de type commerciale. Cette dernière a pour objectif majeur de développer l'usage du téléphone et le trafic téléphonique ainsi que les nouvelles techniques de communication. Ce changement stratégique se situe dans un nouveau contexte environnemental pour France Télécom avec

notamment des exigences accrues de la part de la clientèle, l'apparition de nouveaux produits et services et l'apparition progressive d'une concurrence dans le secteur des télécommunications.

L'ensemble de la nouvelle structure est résolument tournée vers le client. Des objectifs globaux sont déclinés aux différents niveaux de l'organisation et se traduisent par exemple dans les réseaux de distribution sous la forme d'objectifs quantitatifs (nombre et durée des appels, vitesse de traitement des demandes, nombre de produits vendus, etc.). Ces objectifs ont entraîné la mise en place de procédures de contrôle et de comparaison entre personnes et collectifs de travail. Les changements apportés bouleversent profondément l'entreprise. Les métiers sont remis en cause à travers la dissolution du prescrit qui tend à se réduire aux seuls objectifs à atteindre. L'encadrement semble avoir perdu son rôle de médiation entre le résultat à obtenir et les conditions réelles de fonctionnement permettant d'y parvenir. Le fonctionnement du collectif, la planification du travail, la qualité de la coordination voire les relations entre les personnes seraient affectés.

On peut donc parler d'une déstructuration des règles de fonctionnement de l'entreprise qui rend difficile pour les acteurs la saisie et la compréhension des décisions et projets mis en œuvre. Les nouvelles dynamiques à promouvoir représentent des changements radicaux par rapport aux modes de fonctionnement antérieurs, ce qui conduit jusqu'à des situations de rupture. Devant un changement qui est mal perçu et qui ne semble pas justifié, des stratégies défensives semblent se développer, de l'hyper-activité pour certains jusqu'à la résistance passive pour d'autres. Les repères, les modèles et les règles de conduite qui structuraient pour les agents l'exercice de leur métier et à partir desquels les collectifs de travail avaient élaboré des systèmes de régulation sont dans ces conditions profondément déstructurés. La prépondérance des aspects quantitatifs déstructure les mécanismes de solidarité au sein des groupes, dévalue l'importance de certaines tâches et suscite l'interrogation au sein des services quant aux missions respectives.

1.2 L'Aménagement-réduction du temps de travail : un objectif commercial et une ambition sociale pour France Télécom

1.2.1 La nécessité d'un virage commercial de grande ampleur

Pour la direction de France Télécom, l'année 1997 a constitué l'ultime " round " de préparation à la libération des marchés européens des télécommunications. En situation de quasi-monopole sur le marché français, l'entreprise a souhaité se préparer depuis de nombreuses années (Réforme et passage à un statut d'exploitant autonome de droit public en 1990-1991, transformation en société anonyme en 1997, réformes structurelles internes à travers EO1 et EO2) afin d'être apte à affronter un contexte concurrentiel national et international à partir du 1er janvier 1998. Dans l'esprit dicté par son Président, France Télécom souhaite désormais placer le client au cœur de sa stratégie en raisonnant par objectifs et par compétences. L'accentuation de la vocation commerciale de l'entreprise au détriment du domaine technique auparavant privilégié implique des mutations profondes. C'est en quelque sorte une révolution culturelle qui doit devoir s'imposer pour l'ensemble des personnels cadres et non-cadres.

Ces changements se traduisent notamment par la réduction des niveaux hiérarchiques, la décentralisation et la responsabilisation. Pour les Directions des Ressources Humaines, deux chantiers deviennent prioritaires à la fin des années quatre-vingt dix : le rajeunissement et le redéploiement du personnel du domaine technique vers le commercial. La mise en place d' " entretiens de progrès " et d'une nouvelle approche des rémunérations est également le reflet de l'emphase mise sur la reconnaissance de la compétence et du professionnalisme à partir des qualités professionnelles des individus et de leurs résultats.

Au début de l'année 1997, la direction de la Branche Grand Public de France Télécom décide de lancer un nouveau chantier : l'adaptation des horaires d'ouverture et des effectifs aux flux de la clientèle. Le projet a pour objectif de contribuer à ce que France Télécom devienne une entreprise de service et poursuive son virage vers le domaine commercial. Elle est également en quelque sorte la poursuite et la concrétisation d'un long processus de mutation qu'a connu

l'opérateur français des télécommunications à partir du début des années quatre-vingt à travers la mise en place de la Réforme de la Direction de l'administration des P.T.T et l'introduction d'une nouvelle logique de gestion. L'élargissement des horaires devient une priorité de la Branche Grand Public pour 1997, la mise en place d'horaires élargis d'ouverture à la clientèle devant être achevée pour la fin de la même année. Pour les Services Clients par téléphone (SCT) des clientèles résidentielles et professionnelles, le cadre d'ouverture est fixé : 8h00-20h00 du lundi au vendredi et 8h00-19h00 le samedi. De leur côté, les agences commerciales accueillant en direct la clientèle devront s'adapter aux situations locales et devront être ouvertes le samedi.

Ce projet est initialisé au moment même où la direction de France Télécom négocie et signe avec les organisations syndicales un Accord Social décliné autour de trois thèmes qui s'orientent stratégiquement sur la politique et l'avenir de l'entreprise : l'insertion professionnelle des jeunes, l'aménagement/réduction du temps de travail et la promotion des personnels. Le développement de formes d'ARTT chez France Télécom à partir de 1997 s'effectue donc dans le cadre de cet accord. Selon la Direction de l'entreprise, l'emploi est au cœur de ce processus de dialogue et il en constitue la priorité étant données les mutations importantes que vit l'entreprise. Les discussions entre la direction et les organisations syndicales ont porté sur trois objectifs jugés comme prioritaires dans ce domaine :

- participer à l'effort national d'insertion professionnelle des jeunes, tout en répondant aux besoins en compétences nouvelles de l'entreprise, par un nouvel élan de la politique d'accueil des jeunes au sein de France Télécom ;
- répondre au souhait de chacun de mieux adapter les rythmes de travail à la vie personnelle, tout en étant plus disponible pour les clients et pour faire encore mieux apprécier les produits et services de France Télécom ;
- offrir à chaque membre du personnel les meilleures chances de développement de carrière et de promotion professionnelle et faire ainsi bénéficier les clients de France Télécom du haut niveau de compétences et de motivation de l'entreprise.

La signature d'un "accord social" le 9 janvier 1997 sur ces trois thèmes par quatre organisations syndicales sur six¹ semble représenter une avancée majeure dans le dialogue social. La représentativité obtenue grâce à l'adhésion de FO, de la CFDT et de la CFTC confère à cet accord une crédibilité déterminante mais surtout fonde l'espoir de passer du rapport de forces au dialogue social réel.

1.2.2 L'ARTT ou le volet organisationnel et social du projet

Le titre 2 de l'Accord Social France Télécom est entièrement orienté vers l'Aménagement/Réduction du Temps de Travail (ARTT). Il propose la mise en place de régimes de travail à temps convenu sans modification de la durée du travail, de régimes de travail à temps convenu associés à une réduction différenciée du temps de travail, le développement du temps partiel choisi et de la formule du compte-épargne temps. Il invite également à une réflexion sur la durée du travail et des temps de repos, l'organisation du travail et la baisse significative de la pratique des heures supplémentaires. Cette partie de l'accord social sur l'ARTT donne les moyens à l'entreprise de mettre en œuvre son amitiieuse et apparemment indispensable politique commerciale. Elle constitue en quelque sorte la déclinaison organisationnelle, sociale et humaine du projet de la Branche Grand Public d'élargissement des horaires d'ouverture à la clientèle. Elle offre les moyens à l'organisation et à son personnel de trouver de nouvelles formes d'organisation du temps de travail et de les mettre en œuvre. Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes intéressés au travers de la richesse des propositions en terme d'ARTT qu'englobe l'Accord Social FT 1997 à un aspect bien précis : la mise en place de régimes à temps convenu avec réduction du temps de travail.

Cet aspect de l'ARTT chez France Télécom est en lien direct avec les dispositions visant à ajuster les horaires d'ouverture des services commerciaux aux besoins de la clientèle (projet HAC). L'Accord Social le mentionne très clairement dans la section consacrée aux régimes à temps

1. Cet accord est signé par la CFDT, FO, la CFTC et la CGC. La CGT et SUD ne l'ont pas ratifié.

convenu avec réduction du temps de travail en énonçant qu'ils répondent à deux objectifs :

- prendre en compte les souhaits des personnels de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée ;
- rendre les équipes disponibles au moment où les clients en expriment le besoin.

Le cadre de négociation de la durée différenciée du temps de travail est fixé par l'Accord Social dans une fourchette comprise entre 34 et 36 heures. L'adaptation des horaires doit faire l'objet d'une négociation préalable avec les organisations syndicales signataires afin de parvenir à la conclusion d'accords régionaux ou locaux. Il s'agit également de prendre à la fois en compte les aspirations des personnels, les contraintes de la compétitivité et les attentes des clients. L'introduction des régimes à temps convenu se fera sur la base du volontariat.

1.3 Une stratégie d'entreprise et un accord social reposant sur deux des trois principaux objectifs de l'ARTT : efficacité productive et amélioration des conditions de travail et de vie

1.3.1 L'ARTT dans une quadruple perspective

D'après Rolland et Sérieyx (1996), on peut replacer l'aménagement-réduction du temps de travail (ARTT) dans une quadruple perspective. Ces perspectives considèrent l'ARTT comme un outil devant toucher à la fois les entreprises, l'économie, la dimension sociale et les conditions de vie des salariés.

Dans une économie en phase de mutation incessante, devant une technologie en évolution très rapide impliquant une adaptation permanente des organisations du travail et des compétences, face à des consommateurs au niveau d'exigence (prix, qualité, facilité d'accès au service) de plus en plus élevé, les entreprises se doivent de générer la meilleure compétitivité, réactivité, qualité et un personnel motivé. L'ARTT par les possibilités de flexibilité, de souplesse et d'organisation qu'il offre peut favoriser une refonte en profondeur de l'organisation, une optimisation de l'utilisation des équipements, une meilleure réactivité aux fluctuations des marchés et un meilleur engagement professionnel.

L'ARTT grâce à la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail et à la réduction des temps travaillés, devrait permettre la création de nouveaux emplois. Ces derniers doivent alors renforcer la demande et redynamiser l'ensemble de l'économie. Au final, l'ARTT est un facteur d'accroissement de la compétitivité.

L'ARTT en accroissant la compétitivité des entreprises au travers de formes créatrices d'emplois peut permettre une amélioration de la cohésion sociale. Il peut participer à réduire le fossé qui sépare ceux qui sont en possession d'emploi et ceux qui ne le sont pas. Créateur de richesses nationales et de solidarité, il peut être considéré comme un facteur fédérateur et de cohésion sociale.

Enfin, l'ARTT a également pour objet l'amélioration des conditions de vie des individus. Il doit favoriser la mise en place d'une organisation du travail telle que chacun puisse apporter une contribution plus forte et orientée afin que soient bénéficiaires l'individu et l'entreprise. L'ARTT doit participer à la recherche naturelle des personnes de l'amélioration des conditions de vie et à un arbitrage meilleur entre temps professionnels, sociaux, familiaux, les revenus et le temps disponible.

1.3.2 Trois logiques liées à l'ARTT

Outre ces objectifs généraux, il convient d'apporter un certain nombre de précisions face aux attentes liées à l'ARTT. Il est important de préciser que l'appréciation de ces effets de l'ARTT va varier en fonction du point de vue à partir duquel on se place (salariés, représentants du personnel, encadrement, direction, instances publiques, etc.).

Pépin et Le Roux (1997) relie l'organisation du temps de travail (terme retenu par ces auteurs pour regrouper toutes les possibilités d'aménagement et de réduction du temps de travail

individuelles et collectives) à trois logiques : une logique d'efficacité productive, une logique de gestion de l'emploi et une logique d'amélioration des conditions de travail et de vie. Une nouvelle organisation du temps de travail devrait apporter des résultats positifs dans ces trois domaines.

• **La logique d'efficacité productive**

Face à une stratégie de compétitivité d'entreprise, une nouvelle organisation du temps de travail se décline autour de quatre grands axes : **1** - un allongement de la durée d'utilisation des équipements permettant notamment de rentabiliser les équipements, d'augmenter la capacité de production avec les équipements déjà possédés et d'éviter les zones d'étranglement ; **2** - une plus grande souplesse d'adaptation aux variations saisonnières ou conjoncturelles d'activité permettant une meilleure réactivité au marché ainsi qu'une diminution des coûts de gestion de ces variations d'activité ; **3** - une amélioration de la qualité de service par la mise en place de plages d'ouverture allongées et d'une adaptation des prestations aux multiples besoins de la clientèle ; **4** - une optimisation de l'efficacité des temps travaillés par une meilleure adéquation de l'organisation du temps de travail entre les services d'une entreprise.

• **La logique de gestion de l'emploi**

Le temps de travail est en lien direct avec l'emploi et constitue un des déterminants du besoin en emploi. La réduction du temps de travail individuelle ou collective, le développement de la formule du temps partiel ou la compétitivité supplémentaire générée par une nouvelle organisation du temps de travail peuvent largement influencer sur l'emploi. Ils peuvent particulièrement avoir une incidence sur le volume de l'emploi et les structures des emplois. Sur l'aspect volume de l'emploi, il peut opérer comme un levier pour le maintien d'emplois menacés lors d'une baisse d'activité, il peut jouer en faveur de la création d'emplois en cas de phase de croissance d'activités ou en situation d'amélioration de la compétitivité. Enfin, sur la structure des emplois, les effets peuvent engendrer une limitation de l'emploi précaire au profit d'emplois plus stables (et limiter les effets négatifs de l'emploi précaire), un rajeunissement de la pyramide des âges ainsi qu'un développement des compétences.

• **La logique d'amélioration des conditions de travail et de vie**

Des attentes fortes existent chez les salariés pour une réelle amélioration des conditions de travail et de vie. Le temps de travail est l'élément le plus structurant du temps vécu par les individus. Il est le déterminant principal de la vie personnelle, familiale et sociale de chacun. L'aspect des conditions de travail et de vie des salariés est souvent sous-estimé face aux enjeux économiques et sur l'emploi. Sa considération est la clé de la réussite d'une réorganisation à travers l'adhésion des salariés. Les effets attendus d'une nouvelle organisation du temps de travail sont les suivants :

• **Dans le domaine de la santé**, on peut envisager une moindre pénibilité physique et mentale liée au travail et la prise en compte de la chronobiologie dans la définition des rythmes de travail ;

• **Dans le domaine de la vie familiale et sociale**, peuvent être favorisées une prise en compte des contraintes hors travail (repas, transports, rythmes scolaires), la possibilité des souplesses et d'aménagements individuels ainsi qu'une meilleure prévisibilité et régularité des temps travaillés.

Les attentes formulées autour de ces trois logiques peuvent être complétées par les dimensions suivantes. La réorganisation du temps de travail est aussi l'occasion de faire évoluer l'organisation du travail dans ses diverses composantes (répartition des compétences, processus de coordination, rôle d'encadrement). C'est aussi le moyen de développer une réorganisation du travail davantage polyvalente et qualifiée accompagnée par une décentralisation des responsabilités. Le succès de la démarche sur le temps de travail passe par ces aspects stratégiques de l'organisation. Enfin, une réorganisation liée aux aspects du temps génère un nouveau type de dialogue social. Le thème du temps touche chacun dans des dimensions personnelles et constitue un sujet de préoccupation majeur. Les démarches d'un projet touchant

au temps donnent une place à tous les salariés. On peut donc attendre des retombées positives sur les relations sociales dans l'entreprise.

2. L'ARTT comme outil de GRH au service d'une stratégie organisationnelle : aspects humains et impératifs commerciaux

2.1 Regards sur la déclinaison d'un outil de GRH au service d'une stratégie organisationnelle

2.1.1 Le recrutement d'une population commerciale "rajeunie"

L'accord social de France Télécom de janvier 1997 et plus particulièrement son chapitre sur l'ARTT, ont constitué la traduction sociale de la volonté de l'entreprise de mettre en place une nouvelle organisation du temps de travail face à l'ouverture à la concurrence du secteur des télécommunications en France à partir de 1998.

Afin de développer ses équipes commerciales et d'y insuffler un esprit vente et client, l'entreprise a choisi l'option du recrutement externe au travers d'une population diplômée et plus jeune. Les équipes commerciales se sont donc trouvées constituées d'une population mixte, où se mêlaient les "nouveaux" et les "anciens". Selon l'accord social France Télécom de 1997, le passage en horaires élargis et aménagés devait se faire sur une base de volontariat et de la concertation sur des bases équivalentes pour tous. Dans la réalité des faits, ce sont majoritairement les populations les plus jeunes et nouvellement recrutées qui ont été orientées vers les horaires de travail les plus aménagés et réduits. Cela aurait fait parti d'un contrat psychologique établi au moment de l'embauche.

Le discours des personnes nous montre une réalité du processus tel qu'il a été vécu. Il apparaît que l'ensemble des jeunes recrutés s'étaient vus informer lors de leur processus d'embauche de la nature possible des plages horaires de travail et de l'éventualité pour eux de travailler en horaires élargis : « *Lors des entretiens, c'est vrai qu'on avait parlé des horaires élargis, c'était un critère d'embauche (...) mais ce n'était pas clairement énoncé au moment du contrat* ». *"Elle m'avait posé la question, si j'étais embauché, est-ce que j'étais prêt à faire des horaires élargis, travailler le samedi, travailler jusqu'à 20h00... Moi, comme dans n'importe quel entretien d'embauche, j'étais flexible et ouvert. J'ai tout accepté."*

Éléments méthodologiques

Les résultats présentés ici sont le fruit d'une recherche qui a souhaité privilégier l'aspect qualitatif. Nous avons à cet effet "suivi", dans leur vie au travail et hors travail, quarante personnes expérimentant différentes formules d'ARTT dans les services commerciaux chez France Télécom. L'objectif n'était donc pas de tirer des chiffres et statistiques sur des échantillons représentatifs de salariés mais au contraire de nous attarder sur des vécus et ceci, dans une perspective longitudinale. Cette démarche a ainsi consisté à demander à des individus de "raconter" leur vécu de l'ARTT dans les deux pôles majeurs de leur quotidien : leur vie au travail et hors travail selon l'approche méthodologique des "histoires de vie". Le déroulement de la phase de terrain a été circonscrite dans le temps (12 mois environ). Nous avons, sur la base du volontariat des personnes, constitué un échantillon de 40 individus. Nous avons eu, sur une période d'un an, trois entretiens successifs avec chaque individu. Ces entretiens, afin d'assurer un suivi et un continuum ont été accompagnés de rencontres informelles avec les personnes.

2.1.2 Un processus de consultation des personnes en place plus ou moins transparent

Lors de la phase de réflexion et de préparation aux horaires de travail élargis, il apparaît que la majorité des managers ont eu la volonté de consulter, conformément à l'accord d'entreprise, l'ensemble des personnels et de leur laisser une certaine autonomie dans leur choix d'horaires de travail avec un souci d'"égalité" et de transparence entre jeunes recrutés et plus anciens avec certaines limites. Il s'avère également que dans certaines équipes, cette consultation n'aurait pas eu lieu.

D'autre part, sur certains sites, il semblerait qu'une certaine orientation managériale se soit dessinée. Les populations les plus "anciennes" auraient eu le choix d'accepter ou non les nouveaux horaires alors que les jeunes recrues se verraient vu imposer des horaires élargis :

« On ne leur a pas laissé le choix des horaires alors qu'à moi qui suis une ancienne, par exemple, on me l'a laissé. Je ne trouve pas ça normal. Ils ont été recrutés sous ces conditions (...). On se sent un peu en porte-à-faux. Ils ont été mis devant le fait accompli et je pense que ce n'est pas bien. »

Si, comme nous l'avons mentionné, les jeunes recrutés ont pu se voir "imposer" le travail en horaires élargis, les personnes plus anciennes de ces mêmes équipes ont eu dans la totalité des cas la possibilité d'accepter ou non ces horaires de travail. Beaucoup ont refusé, certaines ont accepté. D'autres encore semblent s'être trouvés dans des situations délicates. En effet, dans certains cas, le refus des horaires élargis pouvait signifier une banalisation, une mise à l'écart ou la fin de l'activité commerciale. L'attitude et les orientations du management semblent avoir été non négligeables dans ces situations :

« Si j'avais refusé ? À mon avis, on a réussi à faire partir certaines personnes et on aurait réussi à me faire partir si j'avais refusé les horaires élargis. Je lui ai demandé si on avait la possibilité de refuser les horaires élargis. Je lui ai demandé si je refusais les horaires élargis ce que je ferais comme horaires. Il a noyé le poisson, il n'a pas su me dire. »

Parmi les populations commerciales plus anciennes, une sorte de dilemme a pu se créer. Si certaines personnes ont pu refuser les nouvelles modalités et les contraintes liées à cette organisation du temps de travail, d'autres ont été obligées de s'y plier sous peine de départ vers des activités non commerciales. D'autres ont su accepter l'ARTT afin que les horaires les plus contraignants ne reposent pas uniquement sur les épaules des nouvelles recrues ou dans un esprit de stratégie individuelle :

« Pour les horaires élargis, au début, ils ont voulu écouter les agents. Ils ont dit, on part de rien, on veut que vous fassiez des propositions. Il y a eu un retour un peu négatif à ces propositions apparemment. Ils refusaient en quelque sorte ce qu'ils nous proposaient. Il fallait centrer les demandes par rapport à une douzaine de propositions. Il y a eu des gens qui se sont rendus compte que cela ne coïncidait pas avec leur vie personnelle... »

Le passage à des horaires de travail aménagés et élargis apparaît comme étant un moment de transition souvent évoqué dans le discours des personnes. Cela semble constituer le point de départ d'une nouvelle organisation et d'une nouvelle gestion du temps travaillé et non-travaillé. Ces discours nous révèlent que les contextes de passage d'un régime horaire à un autre ont pu être très différents selon les équipes ou les sites d'activité. La nature des populations en présence, l'historique de l'organisation du temps de travail, le mode de gestion de ce passage ont engendré des situations qui apparaissent comme quelque peu disparates.

Au niveau du management et de l'encadrement, le processus a été plus ou moins bien appréhendé selon les impératifs locaux, les modes de gestion et les populations commerciales en présence. La solution de faire reposer l'ARTT presque uniquement sur les personnes nouvellement recrutées a été choisie par certains. D'autres ont opté pour la consultation des personnes mais se sont trouvés devant des situations ingérables avec des vœux d'horaires incompatibles. D'autres encore, ont su intégrer dans l'ARTT des salariés plus anciens en leur manifestant une certaine pression.

La précipitation et l'exigence des résultats, le manque d'anticipation et de préparation dans l'ensemble du processus de passage en ARTT, l'absence de réflexion sur l'organisation du travail n'ont pas permis le passage vers une nouvelle organisation du temps de travail dans des conditions favorables. Rapidement, un grand nombre de dysfonctionnements se sont manifestés : animosité des personnes en ARTT par rapport à celles travaillant sur des horaires classiques, multiples demandes de modification d'horaires de travail, absentéisme, mécontentement, ingérabilité et incompatibilité d'une trop grande diversité d'horaires, mauvaise couverture des plages horaires, renoncement de responsables d'équipes.

2.2 Des dimensions spécifiques des ressources humaines peu considérées dans la stratégie organisationnelle

La recherche menée a permis de mettre en exergue plusieurs dimensions relatives aux ressources humaines qui n'avaient pas été considérées dans la mise en œuvre du processus d'ARTT, dans l'entreprise qui a servi de champ d'étude. S'il avait été pensé et écrit que l'ARTT devrait avoir des effets globalement positifs sur les conditions de vie des salariés, les limites éventuelles avaient peu été envisagées. La gestion des ressources humaines s'effectuant jusqu'alors dans une conception de globalité, il n'avait pas été imaginé que l'individualisation et l'éclatement des références connues quant au temps de travail seraient vécus de multiples façons, ceci générant des situations pleines de particularismes et parfois de contradictions. Ce sont ces aspects que nous soulignons et présentons ci-après.

2.2.1 La situation et le statut des personnes

Le statut matrimonial conditionne le type d'attitude et de réactions vis-à-vis d'horaires de travail aménagés et réduits. On observe qu'une personne célibataire, dénuée d'obligations de vie de couple ou familiales, est davantage en mesure de s'adapter à une organisation nouvelle, innovante et parfois contraignante du temps de travail. (horaires tardifs, travail le week-end). Une personne mariée ou vivant maritalement se trouve dans une certaine situation de dépendance par rapport au couple et jouie d'une autonomie consciente ou inconsciente moins grande qu'une personne célibataire. Les implications d'une vie partagée (repas en commun, temps passé à deux, activités diverses conjointes) ne créent pas une situation propice à des horaires de travail au décalage trop marqué de la part de l'un des partenaires. La femme, du fait de la répartition traditionnelle des rôles et des tâches dans le couple, aurait plus de difficultés à concilier l'ARTT et son statut de femme mariée que l'homme marié. L'adaptabilité et l'implication du conjoint de celui ou celle qui travaille en ARTT sont déterminantes afin de générer les conséquences les moins néfastes possible à la vie maritale et/ou familiale. Lorsque les deux conjoints travaillent sur un mode d'ARTT, la vie de couple peut être perturbée et compromise.

La présence d'enfants jeunes au sein des familles semble être une contrainte forte pour le travail en horaires décalés et aménagés de la mère principalement. C'est en effet cette dernière qui assure le plus souvent la charge des enfants ainsi que les liaisons avec les points d'accueil pendant le temps de travail "classique" (assistantes maternelles, crèches, écoles maternelles). Les horaires en ARTT sont souvent incompatibles avec l'horaire sociétal 8H00-17H00. Si les pères tentent d'assumer leur rôle afin de diminuer les contraintes horaires de la mère, c'est cette dernière qui semble le plus supporter le poids moral de la situation. Lorsque les enfants sont en mesure d'assumer eux-mêmes leur trajets domicile-école, les contraintes s'estompent.

2.2.2 Statut professionnel, expérience professionnelle, processus d'affectation dans un type d'aménagement du temps de travail

Le statut professionnel de la personne a un impact sur le positionnement et les réactions face à l'ARTT. Les personnels fonctionnaires d'État (environ 90% du personnel de France Télécom en 1997) semblent moins ouverts à une réorganisation de leur temps de travail et à une évolution de l'organisation. Ils sont attachés à des normes temporelles et des horaires traditionnels qui priment, selon eux, car étant ceux des personnels de la fonction publique.

Le statut de l'entreprise a des effets qui vont dans le même sens pour les salariés contractuels recrutés dans les dernières années. Le choix de rentrer dans une entreprise anciennement administration, aujourd'hui société anonyme mais avec des missions de service public est un élément qui semble influencer sur les comportements face à l'ARTT. Certains de ces salariés attendent de l'entreprise une organisation du travail et un rythme de travail allant de pair avec la "tradition" de la fonction publique. Ils ne sont pas toujours prêts à subir les contraintes en terme d'horaires de travail qui sont plus caractéristiques du secteur "privé".

Les personnes ayant eu différentes expériences professionnelles avant le passage en ARTT

semblent plus à même de s'adapter à une nouvelle organisation du temps de travail. Leur souplesse et les facultés d'évolution acquises leur permettent une adaptation plus rapide et aisée à de nouveaux horaires de travail. Le fait de souhaiter évoluer professionnellement au sein de l'entreprise ou dans son métier va de pair avec une souplesse affichée quant à des changements d'horaires de travail et l'adoption d'horaires de style ARTT. Des comportements statiques au sein de l'entreprise ou de carrière sont corrélés par des attitudes de rejet de l'ARTT.

Le processus d'affectation sur une nouvelle forme d'organisation du temps de travail semble avoir un impact sur l'appropriation et le vécu futur du temps de travail. Le degré d'autonomie et d'initiative laissé au salarié dans le choix et l'élaboration de sa formule d'ARTT génère des réactions différentes. Lorsqu'il y a une possibilité laissée au salarié d'influer en fonction de priorités personnelles, la satisfaction future semble d'autant plus élevée. Le contraire se vérifie largement dans la majorité des cas. Imposer l'ARTT et sa déclinaison ne sont pas source de bien-être ni au travail, ni hors travail.

2.2.3 Structuration et organisation personnelle du temps

Les personnes ayant une vie personnelle et/ou familiale très structurée, avec des repères temporels marqués, une organisation du temps quotidien régulière et cyclique (horaires fixes de repas, activités, tâches, etc) ont une difficulté particulière à se positionner dans une organisation temporelle différente. Pour ceux dont la souplesse et l'adaptabilité illustrent plutôt le caractère et le style de vie, une organisation du temps de travail non classique n'apporte des perturbations qu'à court terme. Elles sont rapidement transformées en opportunités nouvelles. Leur capacité d'appropriation des paramètres et des enjeux de l'ARTT leur permet de vivre ses effets sur leur vie au travail et hors travail dans de très bonnes conditions.

La pratique d'activités (loisirs, sport, passe-temps, social) fortement dépendantes d'un horaire ou du cadre social est assez difficilement compatible avec une activité professionnelle basée sur l'ARTT. Par contre, les personnes pratiquant des activités non dépendantes d'un horaire spécifique ou collectif, ou très personnelles (bricolage, jardinage, passe-temps personnel, etc.) sont en mesure de mieux les adapter à une nouvelle organisation du temps de travail.

Lorsque des individus ont des vies personnelles très spécifiques (partage de garde d'enfants, activités hors travail très exigeantes en terme de temps, sport de haut niveau demandant beaucoup de disponibilité, etc.), l'ARTT peut permettre de construire des organisations temporelles très particulières répondant aux attentes des intéressés. Si les horaires traditionnels ne leur permettaient pas de trouver l'équilibre recherché, l'ARTT peut leur offrir des opportunités nouvelles et adaptées à des cas particuliers.

2.3. Premiers bilans de l'ARTT dans les entreprises françaises : des dimensions à considérer dans les processus de changements organisationnels

Nous pouvons confronter tous ces aspects émergents en examinant les premiers bilans de la mise en place de l'ARTT en France suite à la loi de Robien du 11 juin 1996 et aux lois Aubry des 13 juin 1998 et du 2 février 2000. Diverses enquêtes et recherches ont été menées et nous apportent des résultats non dénués d'intérêt.

2.3.1. La vie au travail et les conditions de travail

Par rapport à la vie au travail, deux dimensions fortes se manifestent. La première est relative à la nature du travail et aux rythmes de travail, la seconde a trait à la santé au travail.

Conflant (1998) dans une recherche auprès de 40 salariés ayant pour objectif de déterminer l'incidence effective de l'ARTT sur les différents domaines de la vie des salariés souligne à cet effet une modification des conditions de travail. Celle-ci est caractérisée par un allongement de la durée quotidienne du travail, une heure de début de journée plus matinale, une accélération des cadences, une transformation des systèmes de pauses. Le travail est considéré comme plus diversifié mais plus stressant.

Une autre enquête réalisée auprès de 250 salariés non cadres travaillant dans une entreprise ayant signé un accord Robien (Baugnet et al., 2000) nous livre les enseignements suivants : 41 % des salariés évoquant une modification de l'organisation du travail disent à 45 % avoir plus d'autonomie dans le travail. 54 % disent se sentir mieux dans leur travail et 59 % être plus impliqués. D'une façon globale, ces enquêtes montrent que le travail est ressenti comme plus difficile, plus stressant mais aussi plus diversifié et plus intéressant.

L'ARTT s'accompagne souvent d'horaires atypiques comme le travail du samedi, les horaires décalés, le travail de nuit. Leurs effets sur la santé sont non négligeables : troubles du sommeil, troubles digestifs, cardio-vasculaires et nerveux. Les salariés se disent en majorité plus fatigués. Les effets généraux sur la santé peuvent être différés dans le temps (Maline, 1998, Pépin, 1998).

Une étude lancée en juin 1997 par la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de Haute-Normandie sur l'impact de l'ARTT sur les conditions de travail met en lumière les aspects suivants : les démarches d'ARTT ne se sont révélées ni neutre, ni déterminantes dans le domaine de la santé. Aucune maladie ne peut être reliée directement à l'ARTT mais c'est un ensemble de facteurs concomitants qui génère un état global de santé plus ou moins satisfaisant. L'ARTT conforte les évolutions vertueuses mais amplifie les évolutions destructrices. Selon l'activité, le statut (cadre ou non cadre), les risques de souffrance sont très variables. Un cadre dont le travail est lié aux objectifs et non au temps de présence peut se retrouver déstabilisé. On peut également souligner que les personnes qui ont accepté un projet d'ARTT pour préserver ou créer des emplois ont le sentiment de cautionner une politique qu'elles réprouvent et s'enferment dans un silence et un retrait par rapport au travail (Jacques, 1999 ; Masson, 1999).

2.3.2 La vie hors travail

D'une façon générale, l'ARTT provoque des changements dans la vie hors travail des salariés. Pour ces derniers, ces bouleversements génèrent davantage de liberté, de temps personnel et en famille, de congés et de vacances et de temps à consacrer aux loisirs. D'autre part, dans le champ de la vie hors travail, les recherches et les enquêtes les plus récentes soulignent deux aspects majeurs : une modification des repères temporels des salariés et l'utilisation du temps libéré.

Masson (1999) souligne qu'une RTT peut entraîner une modification des repères temporels des salariés. Dans une perspective d'annualisation, le temps de travail ne peut plus être appréhendé de la même façon. D'autre part, la flexibilité qui va souvent de pair avec la nouvelle organisation du temps de travail impose des changements de rythme personnel fréquents qui peuvent porter atteinte aux fonctionnements familiaux ou amicaux. Les facultés d'adaptation des individus sont inégales et sans doute plus marquées pour les gens les plus âgés.

Conflant (1998) met également en relief la modification de tous les facteurs qui déterminent le rythme de travail. L'ARTT entraîne des bouleversements dans la vie des salariés et des atteintes à la vie privée. Des contestations vives peuvent être attendues de la part des salariés car cela affecterait profondément leur vie personnelle. Les individus, d'une manière générale seraient prêts à accepter certaines contraintes (durée journalière importante, horaires rigides) si la RTT est importante. Si elle demeure faible, c'est de la souplesse qui est demandée afin de pouvoir adapter leur rythme de vie personnelle aux contraintes de leur emploi. Tous les types d'ARTT n'offrent pas la même qualité de temps libre et tous les salariés n'ont pas les mêmes besoins, ni les mêmes attentes.

En fait souligne Masson (1999), la réussite d'un projet de RTT reposerait sur la cohérence entre le rythme de travail et les rythmes sociaux. Il apparaîtrait que si cette cohérence est assurée, la RTT aurait un effet positif sur la qualité de vie d'une majorité de salariés : amélioration du climat familial, diminution de la fatigue et du stress, réalisation d'un nouvel équilibre personnel, desserrement des contraintes temporelles habituelles, meilleure intégration des contraintes de travail. Le passage de 39 heures à 35 heures de travail hebdomadaire implique pour le salarié un gain de temps libre de quarante-cinq minutes par jour, de quatre heures par semaine, de deux jours par mois ou de quatre semaines par an. Ces nouvelles plages de temps libre, mises à

disposition des salariés auront un impact sur leur vie quotidienne. Comment ce temps est-il utilisé, comment est-il vécu ? S'orientent-on vers un monde nouveau, organisé autour du temps libre (thèse défendue par Gorz) ou au contraire n'est-ce qu'une utopie comme le défend Mothé (1997), le temps libre n'étant pas le même pour tous et seulement accessible aux riches et moyennement riches ?

Anxo et al. (1999) ont particulièrement mis en relief un fait majeur : les occupations domestiques et la vie familiale constituent la principale utilisation du temps libéré. L'essentiel du temps dégagé est consacré aux activités préexistantes plutôt qu'à la réalisation de nouvelles activités. Ce temps libre est consacré essentiellement aux occupations domestiques, particulièrement dans le monde rural où il est consacré à la maison. Chez les femmes et les jeunes pères, ce temps est dévolu aux enfants. On observe un investissement dans la vie publique ou associative seulement s'il y avait un temps consacré préalablement. L'investissement peut devenir alors plus conséquent. Le temps libre nouvellement acquis est cependant valorisé. Un "effet cliquet" mis en évidence par ces chercheurs empêche la majorité des salariés qui ont vu leur temps de travail réduit de revenir en arrière.

En fait, souligne Conflant (1998), ce n'est pas d'obtenir plus de temps libre qui le rend utilisable, c'est plutôt de disposer du temps qui est nécessaire au moment où les personnes en ont besoin. Les vœux en la matière sont variés. Certains salariés acceptent moins de temps libre à condition qu'il soit ciblé en fonction de leurs besoins. Les uns préfèrent une diminution journalière de la durée du travail, les autres veulent cumuler des jours de RTT afin d'avoir plus de jours de repos. Une partie demande une programmation des jours de congé afin d'organiser à l'avance le temps libre, d'autres demandent une plus grande souplesse.

Selon les particularités individuelles (âge, sexe, situation familiale, niveau de formation, vie personnelle, etc.), les personnes se positionnent différemment par rapport aux différentes modalités de l'ARTT. Les personnes ayant des enfants à charge sont très sensibles aux variations d'horaires et à la répartition des jours de repos. Les personnels d'encadrement et ceux dont l'emploi du temps se définit en terme de mission doivent avoir une redéfinition de leur mission afin que leurs jours de temps libre ne se transforment pas en journées de travail à la maison. Les individus ayant une activité ou un centre d'intérêt prépondérant acceptent les modalités de l'ARTT dans la mesure où elles en facilitent ou non l'exercice.

Conclusion

Nous avons souhaité montrer, à travers cette communication, que l'utilisation d'un outil de GRH afin de soutenir une stratégie organisationnelle demande de la vigilance, de l'attention et du temps. La volonté, de la part de France Télécom, d'assortir son projet hautement stratégique d'élargissement des horaires commerciaux à un accord social et à son volet ARTT montre le souhait d'intégrer la gestion des ressources humaines au cœur des préoccupations de l'entreprise. Mais cette orientation humaine et sociale s'est parfois révélée en décalage profond avec les réalités des pratiques de gestion de terrain. D'une part, nous avons observé un projet ARTT élaboré par les hautes sphères de la DRH du groupe France Télécom mais difficilement applicable sur des réalités de terrain diverses et parfois perturbées. D'autre part, la compréhension, l'interprétation, la mise en œuvre et le succès de principes généraux dépendent de gestionnaires de terrain et des orientations locales.

Le cas de la mise en œuvre de l'ARTT dès 1997 dans les unités commerciales chez France Télécom nous le confirme encore une fois. Les blocages qui se sont opérés, les difficultés vécues à la fois du côté de l'encadrement comme celui des salariés, les incompréhensions et les frustrations qui se sont rapidement manifestées sont la résultante de la précipitation, de la faible mesure de l'effet des changements stratégiques et structurels sur la dimension humaine de l'organisation et de la nécessité pour la GRH de suivre les impératifs d'une stratégie globale d'entreprise où les choix ont été parfois déjà faits.

Dans le cas précis de l'utilisation de l'ARTT comme "outil" de GRH au service d'une stratégie organisationnelle, nous avons pu mesurer que cette perspective était judicieuse et adaptée mais aussi qu'elle

avait généré de nombreuses limites. Pour y pallier, nous pouvons souligner les aspects suivants qui constituent à nos yeux des éléments déterminants pour le succès de la mise en œuvre de principes reliés à l'ARTT.

- La phase de réflexion sur l'organisation du travail. Dans le cadre d'un nouvel aménagement des horaires et d'une réduction du temps de travail, le temps accordé à la réflexion, à l'échange, à l'anticipation semble déterminant. Le greffage d'une nouvelle organisation du temps de travail sur une organisation du travail non adaptée ne peut provoquer que des situations d'échec à terme. La phase pré-ARTT est en général alors à reprendre dans sa totalité et à son tout début.

- L'implication et la compétence des encadrants. Ce sont eux qui assurent le plus souvent la mise en place concrète de l'ARTT dans les équipes et sur le terrain. Ils constituent donc un élément clé du dispositif et du succès des changements introduits en terme d'organisation du temps de travail. Ils devront donc être sensibilisés aux implications en terme d'organisation du travail que génère l'ARTT. De plus, il apparaît indispensable de les orienter vers une approche individuelle de la gestion des ressources humaines, dimension qu'introduit inéluctablement la mise en place de l'ARTT. La gestion groupale d'une équipe de salariés en ARTT n'est pas adaptée aux spécificités qu'implique ce type d'organisation du temps de travail.

- L'expression et la consultation des salariés. Les personnes devant vivre cette nouvelle organisation du temps de travail doivent dès le départ être informées du processus (nature, principes, objectifs, déroulement, enjeux, implications diverses). Il paraît judicieux de les consulter sur leurs possibilités et leurs souhaits en terme de nouvelle organisation du temps. Il est souhaitable de respecter, dans la mesure du possible, des choix individuels émis et si cela s'avère inconciliable, de trouver une solution d'accord à travers le dialogue. La recherche nous a montré que ces aspects étaient synonymes d'un bien meilleur vécu de l'ARTT que lorsque le processus était "imposé" ou forcé.

- Le choix des personnes par rapport aux différentes formules d'ARTT. La recherche nous montre avec force la dimension très individualisée du vécu du temps et la différence des attentes de chacun par rapport au temps libre et sa structuration. De plus, les aspects liés à la vie personnelle, familiale, à la présence d'enfants, à l'âge, au sexe, à la distance domicile – travail sont autant de variables à prendre en compte pour chaque individu. Il s'agit donc pour le manager de cerner le mieux possible les caractéristiques et les attentes présentes et futures des salariés afin d'optimiser la concordance entre le profil de la personne et le type de formule d'ARTT. Cela constitue un aspect déterminant dans le succès ou l'échec d'une nouvelle organisation horaire du salarié.

- Le degré de la réduction du temps de travail. Une baisse du temps de travail trop peu importante ou n'étant pas en rapport avec les contraintes générées par l'aménagement du temps de travail n'est pas, semble-t-il, ressentie comme telle et ne suscite aucun intérêt et aucune satisfaction chez les salariés. Lorsque la RTT est limitée, les salariés disposent de peu de temps libre supplémentaire et jouissent d'une moins grande autonomie dans l'organisation de leur temps personnel.

- L'allongement et le caractère tardif des plages de travail. Un des effets de l'ARTT est la mise en place de vacances de travail journalières plus longues et/ou plus tardives que celles qui étaient connues auparavant. Les recherches les plus récentes sur l'ARTT montrent que comme pour le travail posté, des effets très nocifs se manifestent. Ils ont un impact non négligeable sur les rythmes biologiques et la santé des salariés mais aussi sur la performance au travail.

Bibliographie

Anxo D., Boulon J.-Y., Lallement M., Lefèvre G. et Silvera R. 1999. "Recomposition du temps de travail, rythmes sociaux et modes de vie. Une comparaison France-Suède". *Travail et Emploi*, N° 79, 02.

Baugnet L., Lancry A., Blin C., Saverieux S. 2000. "Vie au travail et hors travail. Des changements par petites touches", *Travail et changement*, janvier-février.

Conflant B., 1998. "Les effets pour les salariés des accords d'aménagement – réduction du temps de travail : les bases d'une négociation pour travailler moins et vivre mieux", *étude LAST CLERSE URA CNRS 345, université des sciences et technologies de Lille, n° 11, février.*

- Jacques C.** 1999. "ARTT, impact sur les conditions de travail et la santé", *Droit social*, n° 3, mars.
- Masson A.** 1999. "Les salariés sont-ils gagnants ?", *Travail et changement*, septembre, p. 11-13.
- Mothé D.** 1997. "L'utopie du temps libre", *Paris, Esprit*.
- Pépin M. et Y. Le Roux** 1997. "Agir sur l'organisation du temps de travail", *Rueil-Malmaison : Liaisons, et Lyon : ANACT*.
- Rolland G., Sérieyx H.** 1996. "Réorganiser le temps de travail", *ministère du travail et des affaires sociales, document de travail*.
- Sanséau P.-Y.** 2000a. "Aménagement réduction du temps de travail et conditions de vie au travail et hors travail - Analyse de l'introduction des horaires élargis de travail dans les services commerciaux chez France Télécom", *thèse de doctorat, université Jean Moulin Lyon III - IAE (Lyon, France), novembre, p. 458*.
-