

PASSAGE AUX 35 HEURES ET RÔLE DU MÉDECIN DU TRAVAIL POUR ÉVITER L'INTENSIFICATION ET LA DENSIFICATION DU TRAVAIL — SÉMINAIRE DU 13 MARS 1999 —

À l'occasion du développement des négociations sur la réduction du temps de travail, dans le cadre de la loi De Robien puis de la loi Aubry sur les 35 heures, trois questions sont posées :

Y aura-t-il maintien ou perte de salaire ?

Y aura-t-il création d'emplois ?

Y aura-t-il intensification du travail (faire la même chose en moins de temps) et densification du travail (moins de pauses, de temps d'échanges informels, plus de rigidités) ?

À ces trois questions posées initialement, d'autres vont se rajouter au cours des discussions :

Va-t-on poser, à l'occasion des négociations en cours ou à venir, la question du travail, de son contenu, de ses valeurs, ou bien en constater les nuisances voire les aggravations et négocier, en échange, un temps de présence au travail plus court au bénéfice d'un temps extra-professionnel plus important ? Autrement dit, va-t-on parler du travail ou uniquement des horaires de travail ?

Va-t-on vers des négociations construites comme un plus sur un socle réglementaire (type conventions collectives améliorant le Code du travail) ou vers une remise en cause de ce socle avec danger de régressions, voire d'effondrements de pans entiers du Code du travail ? Ne risque-t-on pas de se diriger vers un éclatement toujours plus important des collectifs de travail avec multiplication des horaires, des statuts, fragmentation des missions... ?

Les salariés vont-ils être acteurs de ce processus (avec en bénéfice secondaire une resyndicalisation effective) ou vont-ils le subir tout en espérant quelques retombées positives ? Plus largement, ces négociations vont-elles être l'oc-

casion d'une libération de la parole et de l'expression du vécu ou bien restera-t-on dans le silence de l'entreprise avec son cortège de non-dits, d'isolement, de souffrances, de culpabilisation ?

Quelles peuvent être les conséquences d'une plus grande flexibilité des horaires de travail, d'une extension des horaires décalés, d'un élargissement des plages quotidiennes et hebdomadaires de travail, par rapport à la vie dans l'entreprise mais aussi dans la vie extra-professionnelle ? Quelles peuvent en être les répercussions pour différentes catégories de travailleurs (pères ou mères de famille, travailleurs âgés, personnes engagées dans la vie associative...) ? Existe-t-il une différence sexualisée d'appréciation des acquis ou des nuisances ?

La question est aussi posée par rapport au type d'entreprise et en particulier à sa taille.

Enfin, quelle est la place et le rôle du médecin du travail dans ce processus et les questionnements qui en découlent ?

Toutes ces questions qui ont émergé de cette journée ne font probablement pas le tour de la problématique posée par les 35 heures, mais montrent à quel point les incertitudes sont importantes et à quel point le chemin mérite d'être balisé pour éviter des dérives tant dans l'esprit de la loi que dans son application.

Cet aspect « conditions de travail » dans la réflexion sur les 35 heures, les pouvoirs publics en sont conscients, mais les problèmes ne sont pas posés sur la table. Ils commencent à l'être au sein des confédérations syndicales, mais on en parle encore peu à la base et peu d'accords y font référence. Or, la non prise en compte du volet conditions de travail et santé ne risque-t-elle pas de faire de la mise en œuvre de la loi sur les

35 heures un volet supplémentaire à la précarisation : après les contrats précaires, la sous-traitance, la précarisation des conditions de travail, viendront flexibilisation poussée, individualisation des horaires, éclatement des collectifs...

INTENSIFICATION ET DENSIFICATION DU TRAVAIL

Les cabinets conseils, contactés par les entreprises se polarisent autour de questions comme « Comment faire le même travail en moins de temps ? », faisant craindre une intensification et une densification du travail (augmentation de productivité quand cela est encore possible, restriction de pauses, travail par objectifs renvoyant la question du comment faire au salarié (style « *débrouille-toi et si tu n'y arrives pas c'est que probablement tu ne sais pas t'organiser correctement* »)). Ainsi des entreprises organisent des stages de gestion du temps de travail, culpabilisant les salariés qui n'arrivent pas à remplir leurs missions avec les outils de gestion proposés; d'autres mettent d'autorité leurs salariés en situation; ainsi une entreprise aéronautique ferme les bureaux de ses cadres à la fin de l'horaire théorique, mais les a équipés de portables pour terminer leur travail chez eux.

Certaines entreprises, qui soit ne comptaient pas les heures, soit les comptaient globalement, ont commencé par comptabiliser les heures effectivement travaillées, excluant les pauses et les temps informels pourtant nécessaires au travail tant par la reconstitution d'énergie qu'elles permettent que comme lieu d'échanges et de résolution de problèmes professionnels et de conflits personnels. On a vu des entreprises considérer après décompte des pauses qu'elles étaient déjà à 35 heures ! La mise en œuvre de la loi ne se traduit ici par aucune embauche, ni gain de temps libre pour les salariés mais par une simple exclusion des temps non productifs. On n'est pas ici dans une dynamique gagnant-gagnant comme le prône le gouvernement, mais dans une situation gagnant-perdant sans aucune contre-partie.

L'intensification du travail s'accompagne d'une rigidité accrue, conséquence paradoxale d'une plus grande flexibilité des horaires, présentée comme plus de souplesse. La multiplication des équipes et horaires différents posent des casse-têtes en terme de plannings qui, plus complexes, intègrent plus difficilement les données aléatoires (absences par exemple); ainsi, dans un service médical du travail, des infirmiers sont passés à la semaine de quatre jours, mais en l'absence d'embauches le travail s'est vu augmenter les jours où l'un d'entre eux est de congé, et pire en cas d'arrêt maladie. La complexité des plannings est également un facteur de renforcement de la hiérarchie au détriment de la libre organisation du collectif de travail; (plus c'est compliqué, plus ce doit être déterminé par une autorité et moins c'est modulable).

Toutefois, dans les milieux où le travail d'un salarié se mesure en résultats et non en heures (cadres, personnes recevant du public, milieux de soins, transports...), ceux-ci semblent préférer les jours de congés supplémentaires plutôt qu'une réduction du temps de travail journalier, même si le travail

est plus intense les jours de présence. « *Au moins les jours où on n'est pas là (...)* on n'est pas là ! »

LE TRAVAIL : UNE ACTIVITÉ FONDAMENTALE POUR SE CONSTRUIRE INDIVIDUELLEMENT ET SOCIALEMENT OU UNE NUISANCE À RÉDUIRE DANS LE TEMPS ?

Réorganiser le travail pour réduire le temps de travail devrait obliger à se poser la question du travail, de sa signification, de son contenu réel, de sa place dans la vie de chacun. Le réduire à son seul aspect de durée (en échange d'emplois) risque d'amener à des effets pervers. Plusieurs aspects ont été abordés lors de cette journée :

Travail prescrit-travail réel : comme déjà envisagé plus haut, le travail effectif n'est pas une simple suite de procédures arrêtées; imprévus, aléas, nouveautés, les problèmes intercurrents mobilisent les savoirs et l'imagination des acteurs, qui s'enrichissent des échanges d'informations, des mises en commun. Or, la chasse aux temps « morts » amène à la diminution des espaces de communication, encore amplifiée par la mise en équipes sans recouvrement suffisant (les gens ne se rencontrent plus), tout ça avec une exigence croissante et contradictoire de qualité totale et de délais très courts assortis de marges de manœuvre réduites par la minimisation des stocks (entreprises à flux tendu). Les pressions consécutives à des exigences contradictoires avec les moyens donnés sont encore plus fortes dans la sous-traitance, très dépendante des conditions fixées par le donneur d'ordres, et qui joue son existence même dans la réalisation des objectifs donnés. Un aménagement des horaires de travail tant chez le donneur d'ordres que chez le sous-traitant se traduit pour ce dernier par des contraintes supplémentaires si la question du travail lui-même n'est pas posée.

Pression accrue, rigidification, insatisfaction dans le travail effectué et ses résultats, anonymisation croissante (machines partagées, missions tronçonnées, polyvalence et interchangeabilité...), tout cela pousse les salariés à fuir le milieu de travail et à choisir un temps extra-professionnel augmenté. Ceci d'autant que dans le silence de l'entreprise les choses sont vécues dans la souffrance mais non dites, sinon dans les cabinets médicaux. Même les relais habituels d'expression des salariés (syndicats) s'en faisaient peu l'écho. On observe cependant, de façon récente, une irruption de la parole sur le travail dans ces instances : des réunions commencent à être organisées sur ce thème (CGT, Etats généraux de la santé), des livres portant sur ce sujet connaissent un vif succès (*Le Monde du Travail, le Harcèlement moral*), des formations sur ce thème commencent à être réclamées.

La question du travail commence à être posée par les entreprises, comme par certains organismes conseils (Anact, par ex.). Toutefois l'analyse du travail ne doit pas se faire sans y intégrer le point de vue santé; dans une poste, une évaluation de la réalité du travail dans le cadre de la réflexion sur la loi 35 heures a amené à estimer chez les facteurs que deux tournées étaient superflues et à intensifier les tournées non super-

flues pour se dispenser d'avoir à embaucher. Le résultat est une aggravation des conditions de travail comme résultat d'une analyse du travail.

La démarche du « gagnant (employeur)-gagnant(salarié) » qui peut faire penser que les avantages et sacrifices sont partagés est un leurre si le gagnant-employeur se situe sur le champ travail et le gagnant-salarié sur le seul champ vie privée, réduisant par là la réflexion et l'analyse du travail dans les seuls termes de productivité et rationalité. Mais dans le cas d'un gain en jours libres supplémentaires au profit de la vie privée, peut-t-on toujours même sur ce champ là parler d'un mieux ?

FLEXIBILITÉ ACCRUE, ÉLARGISSEMENT DES PLAGES HORAIRES TRAVAILLÉES, MISE EN ÉQUIPES : UN EMPIÈTEMENT CROISSANT SUR LA VIE PRIVÉE MALGRÉ UNE DIMINUTION DU TEMPS TRAVAILLÉ

LA FLEXIBILITÉ et l'annualisation des horaires a des effets différents selon la prévisibilité à court ou long terme, suivant l'importance de la ventilation, suivant l'inclusion des samedis ou le décalage des horaires en contradiction avec les rythmes sociaux.

Certaines entreprises (la FNAC, par ex.) emploient la flexibilité à court terme (horaires connus la semaine précédente seulement). Cela rend difficile voire impossible l'organisation de son temps (rendez-vous impossibles à prendre à l'avance, irrégularités dans la participation aux activités, casse-têtes pour s'organiser avec les enfants). À quoi servent des jours de repos supplémentaires quand on apprend qu'on y a droit parfois la veille seulement ? On a alors le sentiment d'une totale dépendance et manipulation de la part de l'employeur. On est mis à disposition, pour ne pas dire à discrétion de l'employeur. Ce n'est plus seulement le travail qui devient précaire mais l'organisation de la vie privée.

L'ANNUALISATION avec ses périodes creuses et d'autres de pointe pose également des problèmes. Les ventilations sont parfois très larges : jusqu'à 48 heures / semaine en périodes hautes. On observe alors cette contradiction : on est censé travailler moins et on se retrouve à travailler beaucoup plus pendant des semaines, avec des temps de récupération amputés et des samedis mobilisés, et sans que les périodes hautes puissent tenir compte des rythmes sociaux (par ex. 48 heures / semaine en été quand les enfants sont en vacances, ou parents travaillant dans des entreprises aux rythmes différents). Ces problèmes ne sont pas nouveaux, mais ils étaient limités à certains secteurs d'activité. À l'occasion de la négociation sur les 35 heures on voit apparaître partout cette annualisation, comme contre-partie donnée au patronat.

La faiblesse des syndicats dans beaucoup d'entreprises fait que cette introduction de flexibilité et d'annualisation se fait sans garanties et sans freins. Le patronat y développe une stratégie à deux niveaux pour avoir les coudées franches et rester

maître des conditions : soit passer par des accords de branche durs qui s'imposeront aux échelons locaux ; soit, si les branches sont plus souples, passer par la base ce qui permet des accords d'entreprise avantageux quand le rapport de force local est défavorable aux salariés voire inexistant.

L'élargissement des plages horaires de travail pose également de graves difficultés pour la vie extra-professionnelle : passer d'une équipe de huit heures à deux équipes de sept heures revient à partir plus tôt le matin ou revenir plus tard le soir, moments où la présence des parents est nécessaire. Les activités de fin d'après-midi avec les enfants sont impossibles, celles du soir sont remises en cause car laissant trop peu de temps de récupération après le travail. Le travail du samedi vient parasiter une organisation du temps qui veut que ce jour soit souvent réservé aux courses. La diminution des occasions de se rencontrer et de se parler au travail trouve son écho dans une semblable diminution chez soi, surtout quand les différents membres de la famille n'ont pas les mêmes horaires.

Tout ceci fait dire à certains que le temps gagné en vie privée contre une intensification du travail et plus de flexibilité est un leurre, que le « gagnant-gagnant » est une illusion. Elle peut être un mieux et désiré comme telle par certains salariés ou dans certaines situations : célibataires, jeunes, bricoleurs, parents disposant de solutions pour leurs enfants et qui, à cette condition gagnent effectivement un temps supplémentaire de présence lors de journées libérées. Pour d'autres il ne s'agit que de temps de récupération, dont l'excès en périodes creuses ne comble pas le manque en périodes pleines. Il ne s'agit plus de construire mais de réparer.

Certains vont jusqu'à conclure que, considérant tout ce qui a été dit, la réduction du temps de travail peut apporter plus de pertes que de gains, et que l'absence de création d'emplois lors d'un accord rend ce dernier nuisible en lui ôtant le seul bénéfice réel qu'il était censé apporter.

PAROLE SYNDICALE PAROLE DES SALARIÉS

On observe, dans certains secteurs, une resyndicalisation à l'occasion des négociations sur la réduction du temps de travail. Parfois il y a réellement discussion avec les intéressés et les syndicats sont les animateurs de celles-ci et en sont les porte-paroles dans les réunions de négociation. Parfois l'expression syndicale se fait en dehors de celle des salariés. Les délégués sont formés pour cette démarche, mais il existe un hiatus avec le personnel qui subit plus qu'il ne participe. Parfois encore la syndicalisation résulte d'une manœuvre patronale cherchant à trouver un partenaire signataire permettant de valider l'accord. C'est là que la formation syndicale et en particulier des mandatés est importante, qui donne aux formés des capacités de compréhension, d'analyse, et de critique des propositions patronales. L'implication de l'inspection du travail dans certaines formations a été déterminante.

La question du lieu de discussion a été aussi posée : le CHSCT devrait être consulté et se saisir de la réflexion avec possibi-

lité d'émettre des propositions, car sa mission est de donner son avis sur tout ce qui touche à la santé et la sécurité dans l'entreprise. C'est aussi un lieu privilégié d'expression pour le médecin du travail. Le comité d'entreprise est un lieu où se rencontrent les délégués et donc les négociateurs, mais c'est un lieu plus éloigné des préoccupations santé. Or, souvent on rétorque au CHSCT que le point de la RTT ne peut y être abordé car de la compétence du CE. Il faut poser le problème dans les CHSCT et y provoquer la discussion (et non ici la décision).

RÔLE ET PLACE DE LA MÉDECINE DU TRAVAIL

Le médecin du travail doit, à l'occasion des négociations sur les 35 heures, se placer du point de vue de la santé des travailleurs de l'entreprise. La création d'emplois n'est sa problématique en tant qu'expert que si celle-ci vient justement améliorer les conditions de travail dans l'entreprise. Par contre cette création, comme enjeu social, relève du politique et de la question du partage du travail.

Il ne peut se soustraire à une demande de conseils dans ce domaine car cela fait partie de ses fonctions. Or, il a été signalé des situations où le refus d'implication de médecins entraînaient la saisine du médecin-inspecteur par les salariés, ce qui est apparu comme une anomalie.

Que peut faire le médecin du travail dans le cadre abordé ici ?

Faire émerger la parole des salariés que ce soit à travers les consultations, ou dans des groupes, en posant des questions qui amènent les salariés à parler de leur travail, des problèmes qui leur sont posés par les réorganisations, et de leurs effets sur leur vie extra-professionnelle.

Replacer les questions touchant à la santé des individus dans un cadre collectif, tout en prenant en compte les sensibilités et situations différentes. Attirer l'attention également sur des populations qui peuvent être plus fragiles et pour lesquelles il faut être encore plus vigilant sur les effets néfastes possibles (travailleurs âgés, par exemple).

Poser la question de la santé et du travail aux délégués et sections syndicales qui vont négocier pour que ceux-ci aient en tête la préoccupation santé lors de l'élaboration des accords. Les rendre attentifs aux points forts réglementaires qui, s'ils étaient remis en cause, pourraient ouvrir la voie à un effritement des garanties données par le Code du travail, et à une remise en cause d'acquis sociaux. Il ne s'agit pas de leur fournir un argumentaire de réponses mais de susciter le dialogue sur la question.

Mais ne pas se substituer aux représentants du personnel. Le médecin du travail est un conseiller qui peut donner un avis. Il ne s'agit ni de donner un accord, ni de le cautionner, ce qui est le cas quand l'accord ne résulte pas d'une expression véritable des salariés dans l'entreprise.

Dans les très petites entreprises, le médecin a une place centrale à jouer pour susciter la parole des salariés car les autres acteurs sont absents (CHSCT, délégués, inspecteur du travail, conseillers...).

Assurer un suivi des répercussions possibles des nouvelles formes d'organisation du travail dans le temps de façon à pouvoir en mesurer les effets à court et long terme. Pour ce faire il aurait été intéressant de disposer de données sur ce qui s'est passé du point de vue de la santé lors des précédentes formes de réduction du temps de travail, par ex. en 1936. Il a été répondu qu'il n'existait pas grand chose dans ce domaine.

(L'après-midi a débuté par une prise de parole des deux auteurs des textes préparatoires)

Marc Galand a souligné l'opportunité actuelle que crée le débat sur la réduction du temps de travail pour aborder les discussions sur le travail, ses réalités et sur le pouvoir qu'ont ou n'ont pas les salariés sur le contenu et les conditions de ce travail. D'autant que les salariés sont pris dans des exigences contradictoires : on fait de plus en plus appel à l'autonomie pour la réalisation d'objectifs fixés et on exige en même temps plus de soumission. On demande toujours plus de motivation et on met les salariés dans des situations démotivantes.

Ce débat doit être porté dans et hors de l'entreprise; la question du travail doit être posée et, dans ce cadre, celle de l'avenir de la médecine du travail.

Alain Carré a signalé que sa contribution avait été demandée par la fédération syndicale (CGT-EDF ?). L'accord ARTT avec passage à 32 heures a des effets potentiels néfastes pour la santé. Il induit une multiplication des groupes de salariés et une diversification des statuts à l'intérieur même des groupes en introduisant des clivages par salariés, par services, par ancienneté. Il induit également, par les décalages horaires entre équipes et entre rythmes professionnels et rythmes sociaux, une diminution des possibilités de rencontre, d'échanges, de vie associative, familiale, politique, culturelle, avec un danger d'appauvrissement et de repli sur soi, facteurs portant atteinte à la santé et au bien-être des salariés.

Face à ces dangers il est impératif de définir des conditions de garantie d'une non dérive vers des effets secondaires néfastes :

- 1 - La réduction du temps de travail ne se justifie que si il y a des embauches en contre-partie ;
- 2 - il faut privilégier l'aspect récupération (de la fatigue...) par rapport à l'aspect rémunération ;
- 3 - il faut un contrôle étroit du temps de travail effectif ;
- 4 - il faut aller vers une suppression des activités successives (« processionnaires ») à flux tendu, ne permettant aucune marge de manœuvre ;
- 5 - si des pauses spontanées ne sont pas possibles, celles-ci doivent être définies et obligatoires ;
- 6 - les formes de réduction du temps de travail doivent être choisies par des équipes et non individuellement et rester homogènes par type d'activités, de façon à limiter les éclatements ;
- 7 - le débat doit être porté en CHSCT, mais aussi au niveau des conseils d'atelier où tout le monde est présent et non les seuls délégués, ce qui permet une meilleure prise en compte des conditions réelles du travail et de ses contraintes ;

8 - il ne s'agit pas de vouloir plaquer une organisation dite « idéale » mais d'élaborer des propositions au travers d'échanges et de discussions, en se replaçant dans l'histoire propre de l'entreprise ;

9 - il faut laisser des marges de manœuvre et limiter toute rigidité :

L'introduction de la flexibilité peut être vécue de façon très différente selon qu'elle s'établit sur un mode rigide ou bien qu'elle laisse des marges importantes de choix pour les salariés, question d'autant plus importante que les évolutions risquent de se faire en sens inverse (passage d'horaires « à la carte » à des horaires imposés, passage des heures supplémentaires volontaires à des semaines de 48 heures imposées en saison haute, impossibilité de tenir compte des aléas sociaux par un planning horaire trop rigide car trop compliqué...).

L'accord passé est-il immuable ou est-il prévue une évaluation voire des modifications ultérieures en fonction des problèmes et nuisances rencontrés ? Quelles seront les parges de renégociation offertes aux salariés qui seront embauchés postérieurement à l'accord ?

Dominique Huez a proposé une série de thèmes à travailler :

1 - Quels cliquets (positions socle sur lesquelles on ne revient pas) définir pour éviter la destruction des collectifs de travail ?

2 - Quels cliquets pour limiter les liens de dépendance organisationnelle avec les flux, les machines, les collègues ?

3 - Avoir « sa place au travail » est une chose fondamentale. Qu'en est-il de ce point à travers le développement du télétravail, des bureaux nomades, de la fragmentation des missions, de la disparition du lien personnalisé entre le travailleur et son outil de travail ? (*La fatigue d'être soi* — Alain Ehrenberg).

4 - Incertitudes sur la tâche à accomplir, flou entretenu sur le comment la réaliser, l'absence de réflexion sur ces points peut amener à un effet aggravant des conditions imposées par la mise en place de la RTT. Quelles sont les balises permettant d'éclairer les écarts entre travail théorique et travail réel ?

5 - Contradictions et injonctions paradoxales, comment énoncer les contradictions entre impératifs de production, de sécurité, de qualité, de santé ?

Le médecin du travail peut et doit, au travers des consultations et des réunions, provoquer à la réflexion et aux échanges sur ces points, sur la réalité du travail effectué et la, ou plutôt les façons dont sont vécues les modifications d'organisation et de rythmes de travail. Il apporte des connaissances permettant discussion et élaboration entre salariés, mais doit éviter d'arriver avec des préjugés susceptibles de limiter le champ des réflexions.

Il convient cependant que soient rappelées les balises garantissant que des protections données aujourd'hui par le droit du travail, et améliorées par les conventions collectives, ne

soient remises en cause à l'occasion de négociations. En effet, jusque maintenant, la négociation ne pouvait qu'améliorer le Code du travail, qui restait le socle minimum. Cette position a déjà été mise à mal par les négociations successives sur la mise en conformité des machines, qui a vu apparaître des plans de mise en conformité négociés en-deçà des exigences du Code du travail. Il ne faudrait pas qu'une négociation sur la RTT débouche, sous la fausse image d'un « gagnant-gagnant », sur la remise en cause du droit du travail.

Le médecin du travail a donc un rôle de conseiller à jouer en amont des négociations et pendant ces négociations. Mais il a aussi un rôle d'observateur à jouer après la mise en place des mesures prévues par l'accord, pour en faire connaître les conséquences et les vécus à court, moyen et long terme.

Il peut également apporter sa contribution à la formation des délégués chargés de la négociation (mandatés, unions syndicales).

Il doit laisser des traces de ce qu'il observe (fiche d'entreprise, rapports annuels, documents à disposition dans les salles d'attente), trouver des modes d'expression et d'intervention sur ces sujets, en particulier pour les petites entreprises (interventions au niveau des branches professionnelles).

Et pourquoi ne serait-ce pas aussi l'occasion pour les médecins de parler de leur métier et de leur travail réel à la commission de contrôle, par exemple.

Je conclurai ce résumé en partant d'une remarque de Dominique Dessors : si l'on doit parler de la réduction du temps de travail, il ne faut pas y aller en étant persuadé que ce n'est que du négatif et que les conditions de positivation que nous avons énoncées relèvent de l'utopie ; en partant battus on se met dans un état d'esprit d'acceptation *a priori* de concessions qui risquent, effectivement, de négativer les conséquences sur la santé des réaménagements en cours.

L'important c'est de, partout, poser la question du travail quand seule est abordée la question des horaires et d'aider à la réflexion sur les éléments susceptibles de garantir que le « gagnant-gagnant » voulu par les pouvoirs publics soit un vrai gagnant pour les salariés, pour le droit du travail, et pour le droit à l'emploi.

Claude Schucht