



Centre d'études
économiques
et sociales du
Groupe ALPHA

RTT et Conditions de Travail dans les Secteurs Financiers



Alpha Études

19 rue Fauchier
13002 Marseille
Tel : 04 91 14 81 30
Fax : 04 91 14 81 31

Rapport

Sommaire

<u>Présentation de la démarche</u>	4
<i>1. Actualité de l'enquête</i>	5
Un bilan de la RTT nécessaire	5
RTT et mutations du travail	6
<i>2. Construction du questionnaire</i>	7
Tests du questionnaire	7
Contenu du questionnaire	7
<i>3. Mode et principes de distribution</i>	8
Principes	8
Réunions d'information pour les enquêteurs	8
Définition du panel	9
<u>Profil de l'échantillon d'enquête</u>	11
<i>1. Un taux de retour satisfaisant</i>	11
<i>2. Une bonne qualité des réponses</i>	12
<i>3. Profil sociologique des répondants</i>	12
Établissements enquêtés	13
Distribution de l'échantillon par métiers	15
Taille des unités de travail	16
Localisation des réponses	17
Sexe, âge et ancienneté	19
Statuts	22
Rémunération	23
Taux de syndicalisation	24
<i>4. Bilan de l'échantillon</i>	25
<u>La RTT largement plébiscitée par les salariés</u>	26
<i>1. Bilan global de la RTT</i>	27
Une majorité d'appréciations favorables	27
Des variables socioprofessionnelles peu discriminantes	28
L'impact de la RTT sur les salaires	30
<i>2. Le bilan « Hors Travail » très positif sans surprise</i>	31
<i>3. Peu d'impacts sur la qualité de vie au travail ?</i>	33
Importance du « peu d'effet »	33
Des distinctions tendancielle par métiers	35
<i>4. Articulations des appréciations</i>	36
<u>Des salariés peu impliqués dans la préparation de l'accord de la RTT</u>	39
<i>1. Implication des salariés pendant la préparation de l'accord</i>	40
<i>2. Une faible visibilité des négociations par les salariés</i>	42
<i>3. Prise en compte des contraintes des salariés dans l'accord</i>	44
<i>4. Les liens entre la préparation de l'accord et l'appréciation générale de la RTT</i>	45
<u>Organisation du temps de travail</u>	47



1. Mise en place de la RTT	48
Une réduction de temps par journées ou demi-journées de RTT	48
Compte épargne temps : fréquent mais peu utilisé	50
2. Du temps de travail prévu au temps de travail effectif	51
Détermination et contrôle des horaires	52
Des dépassements d'horaires fréquents	53
Ampleur des dépassements d'horaires	57
3. Organisation du temps de travail et appréciation générale de la RTT	59
Peu de liens entre les modalités de RTT et l'appréciation générale	59
Le « travail gratuit » comme source d'insatisfaction	60
<u>RTT et transformations du travail</u>	62
1. Peu de créations d'emploi dans les secteurs financiers	63
Peu d'évolution des effectifs	63
Une majorité de salariés déclarant être en sous-effectif	64
2. Peu de changements organisationnels	65
Individualisation des contraintes de travail	65
Des dysfonctionnements dans la gestion des aléas	68
3. Le poids des créations d'emploi et des changements organisationnels sur l'appréciation de la RTT	70
Un avis plus tranché des salariés ayant vécu des changements	70
Poids des créations d'emplois sur la qualité de vie au travail	72
<u>La RTT dans un contexte de dégradation des conditions du travail</u>	74
1. Un phénomène d'intensification évident	75
2. Les commentaires libres confirment le phénomène d'intensification	78
3. La RTT comme « lot de consolation » ?	82
<u>Éléments de synthèse</u>	85
1. Tableau de synthèse : polarité des degrés de satisfaction	85
2. Typologie des salariés interrogés	87
3. Perspectives : la complexité des situations de travail à enquêter	88



Présentation de la démarche

Alpha Etudes – le centre d'études économiques et sociales du Groupe-Alpha –, en collaboration avec la fédération CGT des secteurs financiers, a lancé une enquête sur le bilan de la RTT dans les banques et assurances. Le groupe Alpha a en effet suivi de près la mise en œuvre des 35 heures dans son travail d'assistance aux comités d'entreprises et souhaitait en mesurer les impacts dans les secteurs financiers.

Cette enquête concerne donc plus particulièrement les secteurs financiers (banques et assurances). Une autre enquête du même ordre est par ailleurs menée par Alpha Etudes dans les secteurs Presse, Papier Carton et Industries Graphiques et fera l'objet d'un autre rapport.

Par ailleurs, cette enquête n'aurait pas vu le jour sans la participation active d'une cinquantaine de militants syndicaux qui à chaque étape de l'investigation ont mis leurs savoirs et leur énergie à contribution dans la construction du questionnaire et du panel et dans la diffusion et l'explication de la démarche aux salariés enquêtés.



1. Actualité de l'enquête

Un bilan de la RTT nécessaire

La RTT a fait couler beaucoup d'encre avant et durant sa mise en œuvre mais il n'existe aujourd'hui que peu d'études évoquant a posteriori les impacts de la RTT sur la vie des salariés. Au moment où le débat sur la RTT peut sembler politiquement clos et où tout au moins il ne fait plus la « une », il nous paraît nécessaire d'en mesurer les impacts éventuels notamment sur les conditions de travail, l'organisation du travail et la vie des salariés.

Parmi ces rares études, une enquête de la DARES¹, « RTT et modes de vie », publiée en mai 2002 a particulièrement retenu notre attention. A partir d'un questionnaire, cette étude tente de mesurer les effets de la RTT sur la qualité de vie au travail et hors travail des salariés. Elle fonde donc son analyse statistique sur les discours des salariés à propos de leur propre vécu au travail. Le passage par la subjectivité des individus nous est apparu ici particulièrement riche et a guidé l'orientation de la présente étude. A la suite de l'enquête générale de la DARES portant sur l'ensemble des secteurs d'activité, il semblait en effet opportun de poursuivre cette approche de manière plus spécifique dans les secteurs financiers (banque et assurance).

Le « bon moment » : le plus souvent, les accords RTT dans les secteurs financiers ont été signés en 2000 et 2001, parfois auparavant. C'est à la fois suffisamment proche et suffisamment éloigné pour proposer aux salariés de comparer l'avant et l'après RTT. Suffisamment proche pour que la mémoire des salariés de l'avant RTT et de la période de réorganisation du temps de travail soit mise à profit dans l'enquête. Suffisamment éloigné pour gommer les impacts provisoires de la RTT inhérents à toute opération de réorganisation du travail et ne retenir que les impacts durables à moyen et long terme.

Par ailleurs, aujourd'hui tout le monde dispose d'un point de vue sur les 35 heures : salariés, syndicats, directions, institutions évaluent et jugent, a posteriori, avec des clefs de lecture qui leur sont propres, la mise en œuvre concrète des 35 heures.

L'actualité récente confirme la nécessité de tirer le bilan de la réduction du temps de travail **du point de vue des salariés**. Les discours de remise en cause de la RTT que l'on entend ici ou là qui se sont notamment traduits par l'assouplissement des 35 heures dans la loi Fillon d'octobre 2002 appuient une partie de leur argumentation

⁽¹⁾ Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du Ministère de l'emploi et de la solidarité.



sur le point de vue des salariés sans que celui-ci ne soit jamais réellement ni mesuré, ni même relevé de manière un peu méthodique. Ainsi on entend que les travailleurs veulent « travailler plus pour gagner plus », qu'ils regrettent un dispositif réglementaire imposé, qu'ils sont accablés par les réorganisations induites par la RTT, etc.

Qu'en est-il réellement quand on demande aux salariés des secteurs financiers leur avis via un questionnaire ? Tel est un des objectifs de cette enquête qui relève le discours des salariés – celui peut-être le moins entendu –, discours construit à l'expérience de leur vécu des transformations des situations de travail. Nous voulons donc mesurer le degré de satisfaction (ou d'insatisfaction) des salariés à l'égard de cette mesure en partant de leurs multiples vécus au travail.

RTT et mutations du travail

Il est commun de souligner les bouleversements récents des secteurs financiers : bouleversements des outils, des organisations de travail, des métiers, de l'objet même du travail, de la configuration des établissements à l'échelle nationale voire internationale², etc.... et nul ne peut dire aujourd'hui ce que sera la « banque de demain », ni « l'assurance de demain », deux secteurs qui d'ailleurs tendent à se rapprocher.

Dans ce contexte, la RTT, en même temps qu'elle s'inscrit dans le phénomène de transformations, est elle-même génératrice de transformations.

L'enquête ne permet donc pas de déterminer précisément les « causes » des « effets », ni d'annoncer la « banque de demain » ou « l'assurance de demain ». Par la mesure des sentiments des salariés des banques et des assurances d'aujourd'hui, elle permet cependant de déterminer, pour les salariés et pour la négociation sociale, les **enjeux** qui se nouent au travail et d'envisager sous un autre angle les transformations en cours et annoncées.

² cf. le rapprochement Crédit Lyonnais – Crédit Agricole



2. Construction du questionnaire

Tests du questionnaire

La construction du questionnaire est passée par plusieurs étapes. Un « premier jet » a été rédigé par Alpha Etudes et a subi un ensemble d'évaluations et de modifications.

Le questionnaire a d'abord été discuté et validé par des consultants du groupe Alpha impliqués dans les secteurs financiers et également par des représentants de la fédération CGT des secteurs financiers.

Au mois d'octobre, le questionnaire a été testé dans deux services bancaires et deux assurances. Il s'agissait d'abord de mesurer la pertinence du questionnaire : clarté des questions, articulation d'ensemble du questionnaire, questions inutiles versus questions qu'il fallait approfondir, etc. Il s'agissait également de mesurer les difficultés et les opportunités du mode de distribution choisi (distribution par les adhérents de la CGT).

Trente-sept salariés des secteurs financiers ont participé au test du questionnaire et nous ont fait des remarques écrites sur la forme et le fond du questionnaire ce qui nous a permis d'ajuster une dernière fois le questionnaire.

Contenu du questionnaire

Le questionnaire se divise en plusieurs parties :

- Une première partie évoque la préparation de l'accord et le sentiment de prise en compte des contraintes personnelles et professionnelles des salariés.
- Une seconde partie évoque la question du temps de travail : quelles sont les modalités de RTT mises en place ; quels sont les écarts éventuels entre le temps de travail prévu dans les accords et le temps de travail effectif (et notamment les dépassements d'horaires) ?
- Une troisième partie traite de l'organisation du travail et des conditions de travail : quels impacts organisationnels la RTT a-t-elle entraîné ? Quelles en sont les conséquences éventuelles sur les conditions de travail ?



- Ensuite, il est demandé aux salariés interrogés de synthétiser leur opinion dans un bilan global articulé en trois niveaux
 - Le bilan sur la qualité de vie au travail
 - Le bilan sur la qualité de vie « Hors-Travail »
 - Enfin, un bilan général d’appréciation de la RTT

Une page de commentaires libres est proposée pour affiner les propos et opinions exprimées.

- Enfin, le questionnaire se termine par des données générales (établissement, âge, sexe, rémunération, ...).

3. Mode et principes de Principes distribution

Distribution syndicale : le questionnaire a été distribué par les adhérents CGT à partir de début janvier.

Principe d’anonymat : afin de respecter un strict anonymat des réponses, les questionnaires sont retournés à Alpha Etudes directement par enveloppe pré-timbrée.

Risque de biais méthodologique : le fait que seule la CGT soit en charge de la distribution risquait de perturber l’équilibre de la distribution des questionnaires (distribution dans un entourage le plus proche, entourage militant). Dès le départ, le danger du biais syndical dans l’échantillon a été souligné.

Nous avons donc porté une attention particulière sur les explications de la démarche aux enquêteurs et insisté sur l’idée que l’enquête cherchait à **mesurer le point de vue des salariés dans leur plus grande diversité** ; que la distribution devait être élargie au maximum vers les non-syndiqués, les syndiqués d’autres organisations syndicales, les cadres, etc....

Cela afin d’éviter deux écueils : la sur-représentation des syndicalistes et la sous-représentation des cadres.

Réunions d’information pour les enquêteurs

Quatre réunions d’information destinées aux enquêteurs associés à l’enquête « RTT et conditions de travail » ont été organisées au mois de janvier à Paris et en Province. Au total, 23 enquêteurs ont



participé à ces réunions et 750 questionnaires ont été distribués à ces occasions.

Nous avons par ailleurs informé par téléphone les enquêteurs qui n'ont pu participer à ces différentes réunions et les questionnaires leur ont été envoyés par voie postale.

Au total, 16 enquêteurs dans les assurances et 30 dans les banques ont distribué respectivement 453 et 1304 questionnaires.

Les réunions d'information et les contacts téléphoniques ont permis :

- de présenter l'enquête et sa construction ;
- de souligner les enjeux méthodologiques dans les modes de distribution notamment afin d'éviter certains biais ;
- de débattre de l'articulation RTT / conditions de travail en fonction des réalités locales relevées par les enquêteurs dans leur lieu de travail ;
- d'affiner la définition du panel d'enquête.

Définition du panel

Le panel a été construit sur la base d'un échantillonnage par « grappes » d'enquête définies à deux niveaux.

Un 1^{er} degré d'échantillonnage « macro »

Le premier degré d'échantillonnage a consisté à retenir des « grappes » d'enquête définies suivant les moyennes des données connues du secteur³ afin d'obtenir un échantillon a minima représentatif du secteur mais surtout présentant des **situations contrastées**.

Pour cela, nous avons choisi des critères de distinction des grappes d'enquête :

- Variables géographiques : Paris / Province essentiellement
- Critères par établissements : mutualistes et non-mutualistes dans les assurances ; AFB et non-AFB dans les banques

³ Données INSEE ; Enquête-emploi 2001 pour les banques AFB ; données ROMA 2001 pour les assurances.



- Critères par taille d'établissement : les grands établissements bancaires et d'assurances ont été retenus ainsi que quelques petits établissements.
- Critères par métiers : agences commerciales, back office, fonctions support et transversales, gestion des sinistres, plates-formes téléphoniques ...

Au sein de ces grappes définies par ce premier degré d'échantillonnage « macro », nous supposons retrouver les données sociologiques générales du secteur (sexe, âge, statut, ...).

Un 2^{ème} degré d'échantillonnage d'ajustement aux situations locales

Le principe d'une distribution par des militants syndicaux sur leur lieu de travail qu'ils connaissent bien offrait la possibilité d'un deuxième degré d'échantillonnage ajustant le premier degré « macro ». Ainsi, les réunions d'information et les contacts téléphoniques avec les enquêteurs ont été l'occasion de préciser l'échantillon que nous avons proposé en fonction de moyennes générales. Lorsque l'on concrétise une grappe d'enquête théorique en une grappe opérationnelle, les réalités apparaissent différentes (par exemple, une « grande agence commerciale » ne compte pas le même nombre de salariés en fonction des établissements ou des régions retenues).

Ces rencontres avec les enquêteurs ont donc permis de définir un échantillonnage précis par un dialogue entre les moyennes nationales et les réalités locales bien connues des enquêteurs.

Les enquêteurs ont joué un rôle central dans la définition de l'échantillon : certains ont plutôt choisi de distribuer le questionnaire à l'ensemble du personnel d'un même service, d'autres ont choisi des salariés en tentant de respecter un équilibre sociologique et socioprofessionnel pressenti (notamment pour les services regroupant de nombreux salariés).



Profil de l'échantillon d'enquête

Avant d'entrer dans l'analyse des résultats, il est important de savoir quel est le profil général de l'échantillon d'enquête, quels en sont les biais éventuels, quel en est son degré de représentativité des secteurs financiers.

1. Un taux de retour satisfaisant

Le taux de retour de 36 % est satisfaisant pour ce type d'enquête par questionnaire. Nous disposons de 476 réponses ce qui est suffisamment significatif pour mesurer de manière générale les réponses des salariés des secteurs financiers⁴.

	Nb de questionnaires distribués	Nb de réponses	Taux de retours
Banques	889	304	34,2%
Assurances	424	172	40,6%
Total	1313	476	36,3%

⁴ Soit une population d'environ 600 000 salariés.



Nous appellerons cependant à la prudence dans l'interprétation des résultats établis sur des populations spécifiques où les échantillons sont nécessairement réduits.

2. Une bonne qualité des réponses

La qualité des réponses est très satisfaisante : les questionnaires sont remplis avec une grande attention, la plupart des questions obtiennent réponses et celles-ci sont cohérentes les unes aux autres.

Un des signes de l'implication des salariés interrogés se situe dans le taux de commentaires libres : 56 % de répondants ont fait des commentaires (des plus laconiques aux plus précis) ce qui est un bon score de réponses à ce type de question dans un questionnaire non-administré. Cela témoigne d'une volonté d'expression sur le sujet : le sujet concerne les salariés des secteurs financiers, ils ont des choses à dire et le disent. Cela témoigne également de l'actualité du sujet envisagé dans cette enquête, en particulier concernant le volet « conditions de travail ».

3. Profil sociologique des répondants

Pour déterminer le degré de pertinence de l'échantillon d'enquête dans ses configurations sociales et professionnelles et connaître la population qui bâtit l'enquête, on peut mesurer les écarts entre l'échantillon obtenu et les données du secteur connues par ailleurs.



NB : Les données sociales du secteur à notre disposition sont hétérogènes et parfois incomplètes.

Concernant les banques nous utilisons essentiellement les données issues de l'enquête emploi AFB 2001 qui, si elles sont suffisamment précises, excluent le champ important des banques mutualistes ou coopératives (la Caisse d'Épargne, la Banque Populaire, le Crédit Agricole et le Crédit Mutuel).

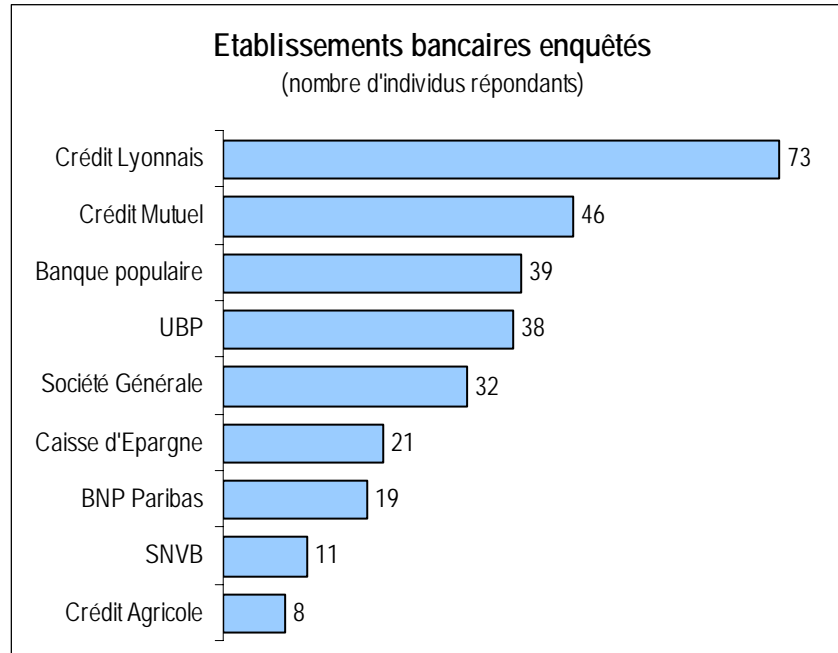
Concernant les assurances, nous utilisons les données du ROMA (Rapport de l'observatoire sur les métiers des salariés d'assurance 2002) qui couvre cette fois-ci les sociétés d'assurances mutualistes et non-mutualistes adhérentes à la FFSA ou au GEMA. Sont exclus du champ de données l'ensemble des salariés de GROUPAMA.

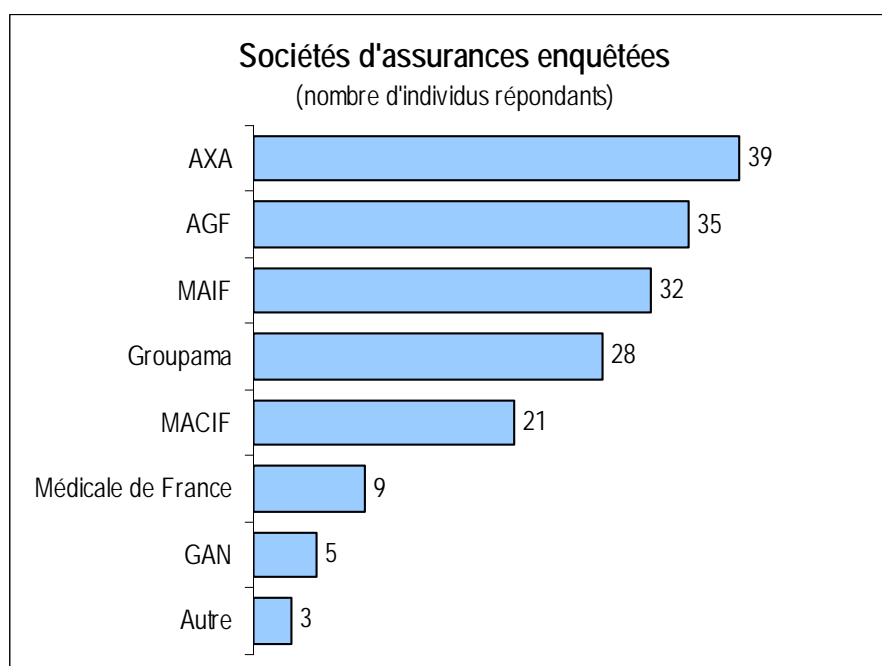
Par défaut, ces données esquissent malgré tout une idée générale du profil du secteur. Quand nécessaire, nous précisons des hypothèses de correction des chiffres (en particulier pour les banques).

Établissements enquêtés

L'échantillon présente une diversité des établissements enquêtés :

- 9 établissements bancaires
- 8 sociétés d'assurances.





La plupart sont des établissements nationaux de taille conséquente. A noter toutefois la présence, certes limitée, d'établissements plus réduits en effectifs ou plus spécialisés sur des espaces régionaux ou des activités particulières : le SNVB et l'UBP pour les banques ; la Médicale de France pour les assurances.

La distribution par la voie syndicale explique essentiellement cette configuration relative à une implantation syndicale plus importante dans les établissements nationaux que dans les petits établissements. Cela renvoie également à l'éternelle difficulté d'enquêter dans les entreprises plus petites.

Ainsi, sont en grande partie exclues du champ de l'enquête les banques d'affaires et les assurances spécialisées ou professionnelles dont on peut supposer que la problématique RTT et conditions de travail est également spécifique.

L'échantillon présente :

- Une légère sur-représentation des banques commerciales par rapport aux réseaux mutualistes et coopératifs ;
- Egalement une sur-représentation des assurances rattachées à la FFSA face aux assurances mutualistes (GEMA).



	Banques		Assurances	
	AFB	Non-AFB	GEMA	FFSA
Echantillon	60%	40%	31%	69%
Données de référence (*)	57%	43%	21%	79%

(*) Chiffres donnés à titre indicatif, estimés grossièrement à partir des données CECEI et AFB pour les banques et du ROMA pour les assurances

Distribution de l'échantillon par métiers

Concernant les banques, l'échantillon présente une légère sur-représentation des agences commerciales par rapport aux données AFB – ce qui est à nuancer quand on connaît l'implantation du réseau commercial des banques non-AFB.

	Banques	
	Echantillon	Données AFB 2001
Agence commerciale	54%	49%
Back Office	22%	19%
Services Centraux	14%	22%
Commerciaux hors agence	5%	?
PTF	4%	?
Autre	1%	10%

Concernant les assurances, il est difficile de comparer l'échantillon avec les données présentées par le ROMA qui distingue les salariés par métier plus que par unité de travail.

D'une manière générale l'échantillon apparaît assez représentatif de la réalité des assurances sur le plan des variables professionnelles, en particulier pour les deux grandes catégories gestion des sinistres et contrats (46%) et services fonctionnels et transversaux (45%).

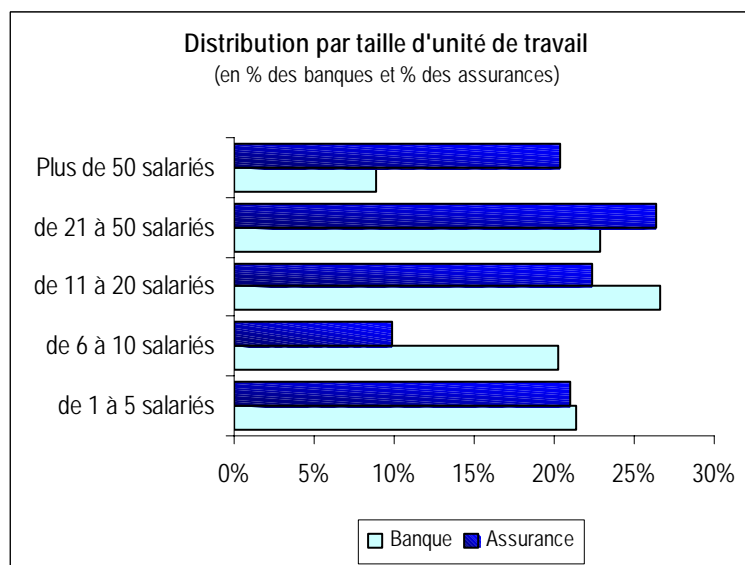


Assurances

	Echantillon	Données ROMA 2002
Conseillers guichet réseau	4%	?
Télé Conseillers	4%	?
Gestion des contrats	31%	} 45%
Gestion des sinistres	15%	
Services fonctionnels et transvers	45%	40%
Autre	1%	-

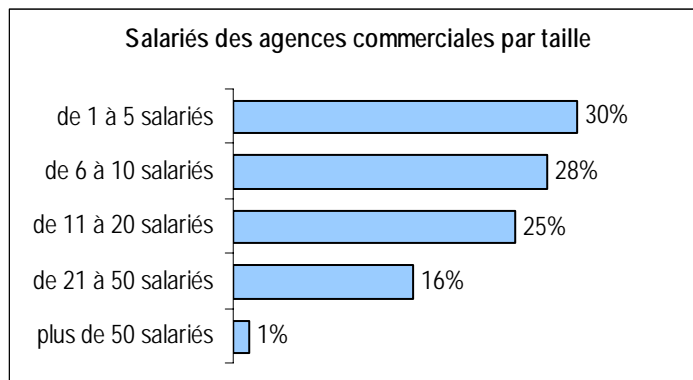
Taille des unités de travail

Concernant la taille des unités de travail, l'échantillon présente la diversité recherchée avec sans étonnement des unités de travail plus petites dans les banques et des unités plus grandes dans les assurances.



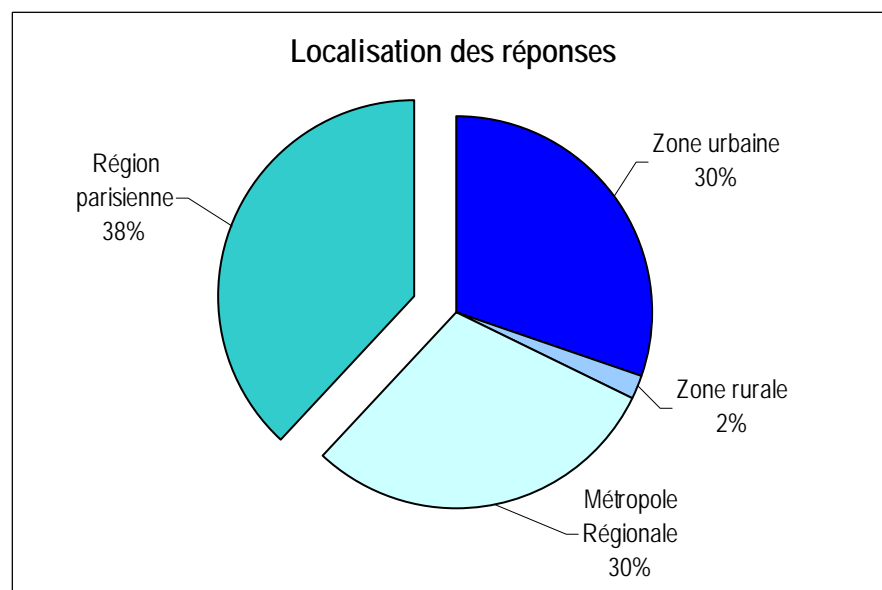
L'objectif initial consistant à porter une attention particulière sur les agences commerciales bancaires, et notamment les petites agences, est ici atteint au regard des difficultés pratiques de distribution pour dépasser les problèmes de dispersion de ces unités de travail.





Localisation des réponses

La distinction Paris/Province a dirigé la définition géographique du panel faisant l'hypothèse qu'il s'agissait de la variable essentielle, qui plus est en distinguant en province les métropoles régionales, des zones urbaines moins importantes et des zones rurales.



L'échantillon montre un taux de parisiens inférieur aux données du secteur, ce qui est compréhensible quand on sait que les établissements nationaux sont majoritaires dans l'échantillon et que, dans les secteurs financiers, les établissements à plus faibles effectifs sont essentiellement parisiens. A noter par ailleurs que les données bancaires dont nous disposons sont celles de l'AFB alors que l'implantation des banques mutualistes ou coopératives est plus forte en province qu'en région parisienne.



Répartition Paris / Province (Assurance)

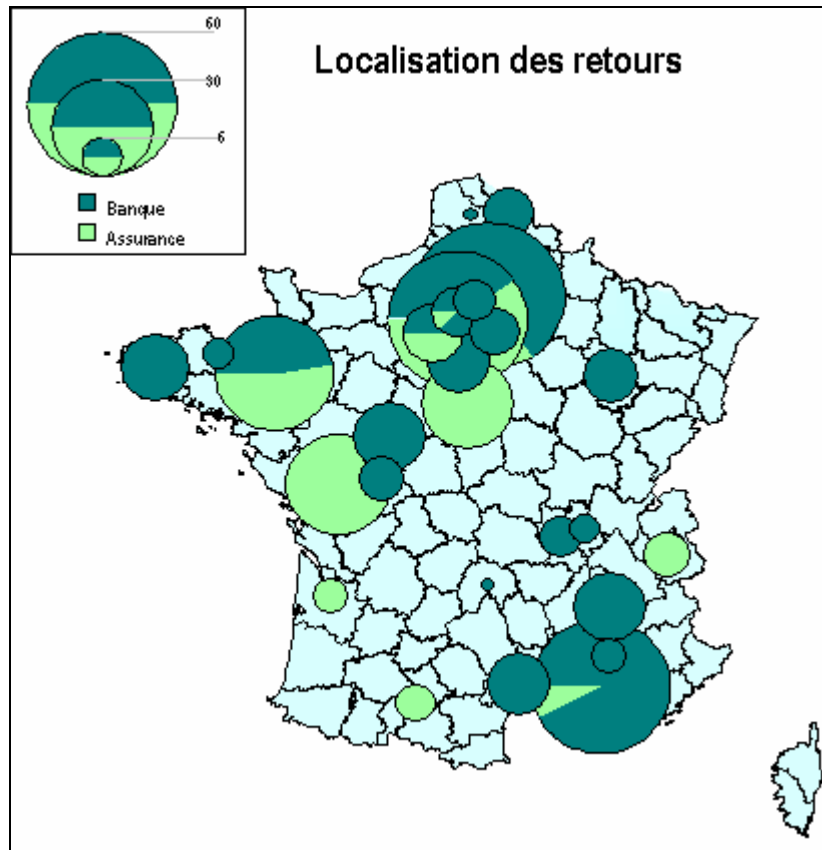
	Echantillon Banque	Données AFB 2001 (Banques commerciales uniquement)
Région parisienne	39%	47%
Province	61%	53%
Total	100%	100%

Répartition Paris / Province (Banque)

	Echantillon Assurance	Données ROMA 2002
Région parisienne	37%	45%
Province	63%	55%
Total	100%	100%

La distribution ne couvre pas l'ensemble du territoire national mais on suppose que la variable essentielle reste la distinction Paris – Province et que la distribution régionale est assez représentative de la diversité des régions françaises.





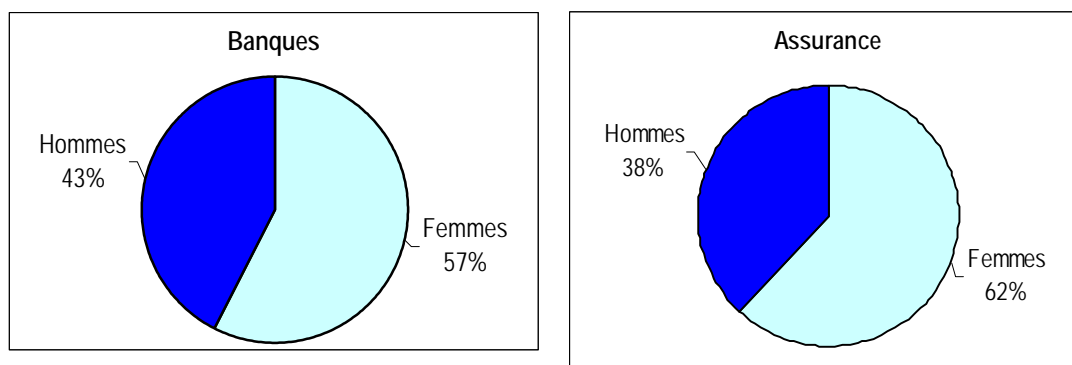
Sexe, âge et ancienneté

- L'échantillon est légèrement plus féminisé que la moyenne nationale des secteurs financiers (environ 4,5% de plus de femmes pour l'ensemble de l'échantillon) dans des secteurs qui à l'origine sont fortement féminisés.

Taux de féminisation

	Echantillon	Données de référence	Différence
Banques	57,4%	53,4%	4,0%
Assurances	62,0%	56,4%	5,6%





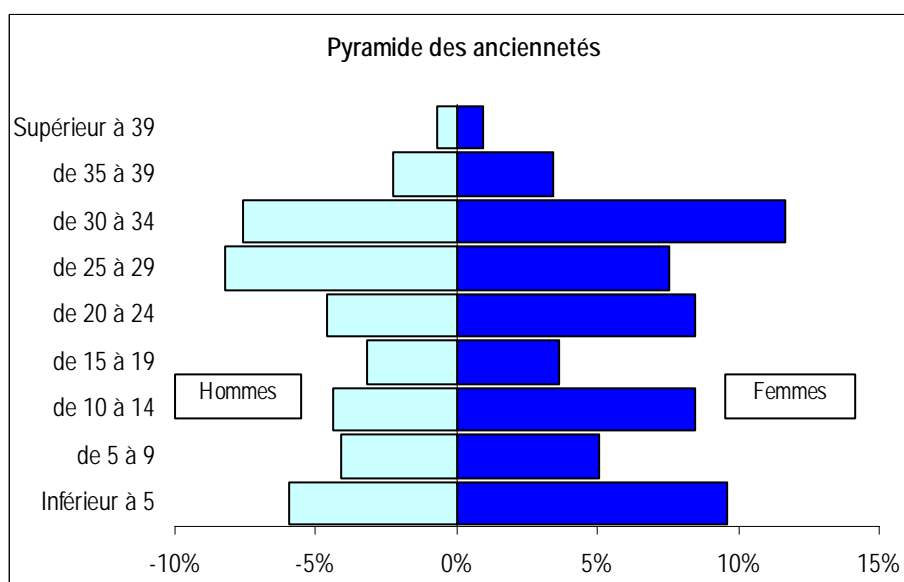
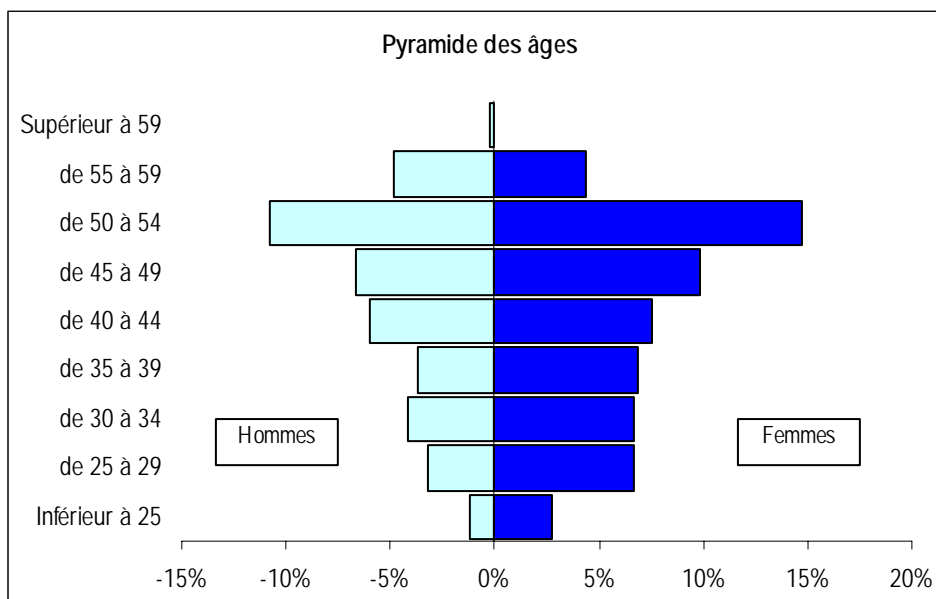
- La structure par âges de notre échantillon est similaire aux données connues du secteur

Âge moyen

Échantillon	Données INSEE (2000) Secteurs Financiers
42,7 ans	42,3 ans

- La pyramide des âges de l'échantillon approche celle des secteurs financiers avec ses caractéristiques essentielles :
 - L'importance des classes des classes d'âge de 45 à 54 ans annonçant l'imminence des nombreux départs en retraite.
 - La faiblesse numérique des cohortes les plus jeunes posant la question du renouvellement des générations dans l'avenir.
 - Une pratique des départs anticipés et des préretraites importantes (chute des effectifs à partir de 55 ans) pour des classes d'âges généralement entrées en emploi très jeune.



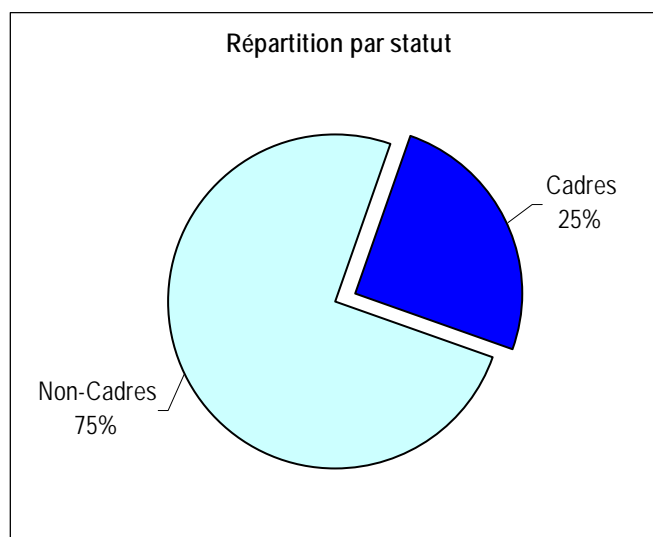


- La pyramide des anciennetés est également assez représentative des secteurs financiers :
 - Elle montre l'importance numérique des cohortes de 25 à 35 ans d'ancienneté.
 - Le classique gonflement à la base représentant les recrutements les plus récents et résultant notamment d'une mobilité professionnelle externe.
 - Le creux des 15-20 ans d'ancienneté représente la faiblesse des recrutements à la fin des années 1980 constatée dans les secteurs financiers.



Statuts

La structure de l'échantillon présente 25 % de cadres dans un secteur qui dénombre un taux d'encadrement proche de 30 % en moyenne.



L'échantillon d'enquête présente un taux de cadres légèrement inférieur à la moyenne, avec un écart de 5%. Il est vrai que les enquêteurs ont évoqué quelques difficultés à distribuer les questionnaires aux cadres en moyenne un peu plus réticents à participer à une enquête d'origine syndicale.

Il ne s'agit cependant pas ici d'un biais fort, d'autant que, comme nous le verrons, nous ne discernons pas de différences notables entre les réponses données par les cadres et celles données par les non-cadres au sein de cette enquête.

L'échantillon présente une nette discrimination par sexe dans la répartition des cadres puisque seules 16% des femmes sont cadres contre 39% des hommes, ce qui est représentatif des réalités du secteur.

Statuts

	Ensemble	Hommes	Femmes
Cadre	25%	38%	15%
Non Cadre	75%	62%	85%



L'écart entre les hommes et les femmes n'est pourtant pas aussi important concernant les responsabilités d'encadrement que les salariés enquêtés déclarent exercer (écart de 10% concernant les responsabilités d'encadrement contre un écart de 23% concernant le statut cadre). La problématique de la reconnaissance statutaire des activités d'encadrement réellement exercées, en particulier par les femmes, est ici soulignée par les chiffres obtenus dans l'échantillon.

Exercez-vous des responsabilités d'encadrement ?

	Ensemble	Hommes	Femmes
Oui	23%	29%	19%
Non	77%	71%	81%

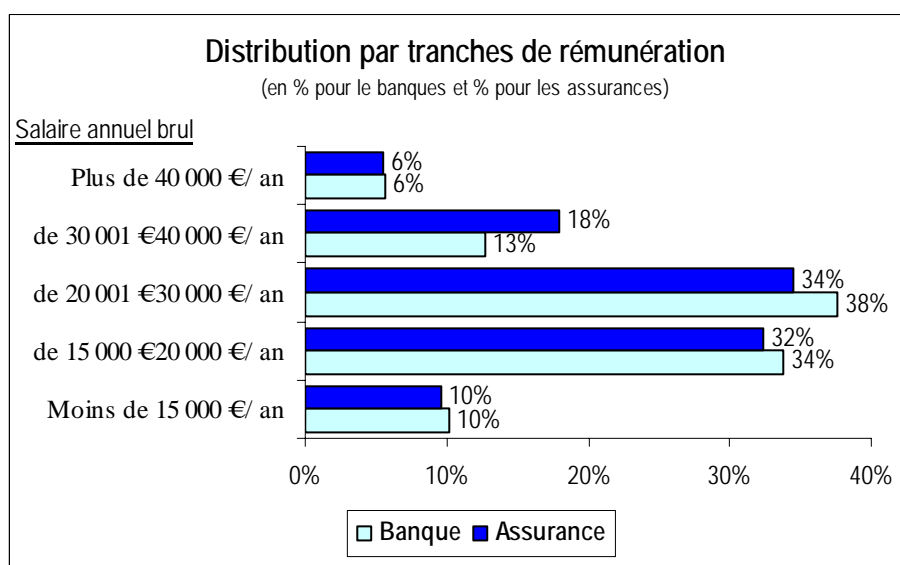
Le taux de temps partiel correspond aux données du secteur aux alentours de 10%. Il concerne dans notre échantillon quasiment exclusivement les femmes.

Temps Partiel

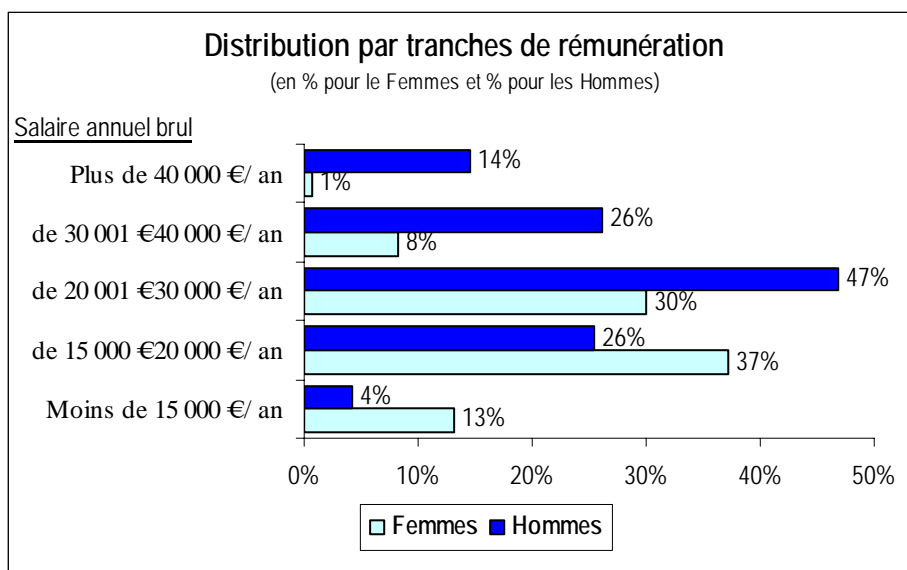
	Femmes	Hommes	Ensemble
Temps plein	85%	98%	90%
Temps partiel	15%	2%	10%

Rémunération

L'échantillon d'enquête montre une homogénéité des niveaux de rémunération dans les banques et dans les assurances. Elles semblent par ailleurs assez proches des données dont nous disposons.



On constate, comme dans la réalité un écart entre les rémunérations des hommes et des femmes.



Par ailleurs, on retrouve le même écart en défaveur des femmes quel que soit leur statut : les rémunérations des femmes cadres sont également moins élevées que celles des hommes cadres.

Salaire annuel brut	Ensemble		Non Cadres		Cadres	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Moins de 15 000 €/ an	13%	4%	17%	6%	0%	0%
de 15 000 €20 000 €/ an	37%	26%	48%	35%	5%	3%
de 20 001 €30 000 €/ an	30%	47%	33%	50%	43%	25%
de 30 001 €40 000 €/ an	8%	26%	2%	8%	46%	43%
Plus de 40 000 €/ an	1%	14%	0%	1%	5%	29%

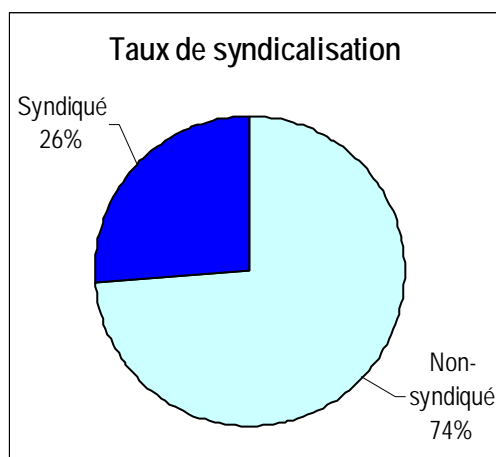
Taux de syndicalisation

Un des biais le plus évident souligné dès le lancement de l'enquête était le risque de limiter le champ de l'enquête à un entourage militant des distributeurs et d'obtenir une sur-représentation des salariés syndiqués.

Le biais n'a pas été entièrement évité puisqu'un quart des salariés interrogés déclare être syndiqué (les estimations de l'implantation syndicale dans les secteurs financiers indiquent un taux de syndicalisation de l'ordre de 10%).



Cet écart peut tout de même être un peu nuancé si l'on considère que les grappes d'enquête sont essentiellement situées dans les grandes entreprises nationales où le taux de syndicalisation est plus fort que dans les petits établissements.



Dans l'échantillon, le taux de syndicalisation est plus fort dans les assurances que dans les banques, dans les établissements de type mutualiste que dans les non-mutualistes.

	Banque	Assurance	Ensemble
Non-syndiqué	75%	72%	74%
Syndiqué	25%	28%	26%
Total	100%	100%	100%

Une partie du biais prévu n'a donc pas été contourné. Cependant nous verrons par la suite qu'il n'y a pas de grandes différences entre les réponses des syndiqués et celles des non-syndiqués. Le biais existe mais il n'influence qu'à la marge les résultats de l'enquête.

4. Bilan de l'échantillon

On note donc un échantillon plus syndiqué que la moyenne, contenant légèrement moins de cadres que dans la réalité et légèrement plus féminisé.

Cependant l'échantillon obtenu est suffisamment proche des caractéristiques des secteurs financiers et représente des situations suffisamment contrastées pour déterminer les grandes tendances du secteur autour des questions de RTT et de conditions de travail.



La RTT largement plébiscitée par les salariés

A la fin du questionnaire, les salariés interrogés étaient appelés à choisir un positionnement sur le bilan général de la RTT, c'est-à-dire à porter un jugement sur le dispositif en fonction de leur expérience et vécu au travail.

Nous mènerons l'analyse des résultats de l'enquête en empruntant le chemin inverse de celui emprunté par les salariés quand ils ont répondu au questionnaire : nous commencerons par évaluer dans ce chapitre le bilan général que les salariés tirent de la RTT, puis, nous rechercherons dans les chapitres suivants les déterminants qui structurent ce bilan général.

En fin de questionnaire les salariés étaient donc appelés à faire la synthèse de la RTT selon trois degrés d'analyse :

- Un bilan sur la qualité de vie au travail ;
- Un bilan sur la qualité de vie « hors travail » ;
- Une appréciation de l'impact de la RTT sur les salaires.



Enfin, les salariés étaient appelés à synthétiser l'ensemble de ces dimensions dans un bilan général d'appréciation de la RTT .

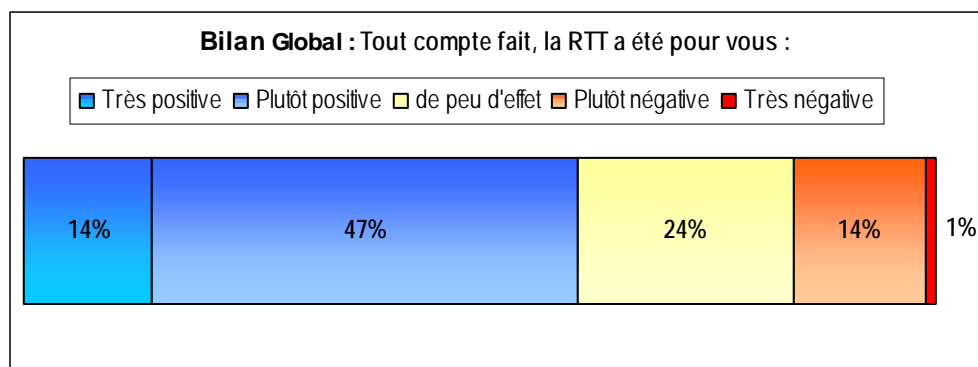
Les résultats montrent un bilan globalement positif de la RTT qui se structure essentiellement autour de l'amélioration de la vie privée et de la réduction de temps passé sur les lieux de travail, l'impact sur les salaires ne jouant que faiblement.

1. Bilan global de la RTT

Une majorité d'appréciations favorables

Le premier enseignement de cette enquête est le plébiscite remarquable de la RTT :

- Les salariés des secteurs financiers se prononcent en majorité favorablement (61%) à la mise en œuvre de la RTT dans leur établissement.
- Seuls 15% des salariés se disent insatisfaits.
- Près d'un quart enfin considère que la RTT a entraîné globalement « peu d'effet ».



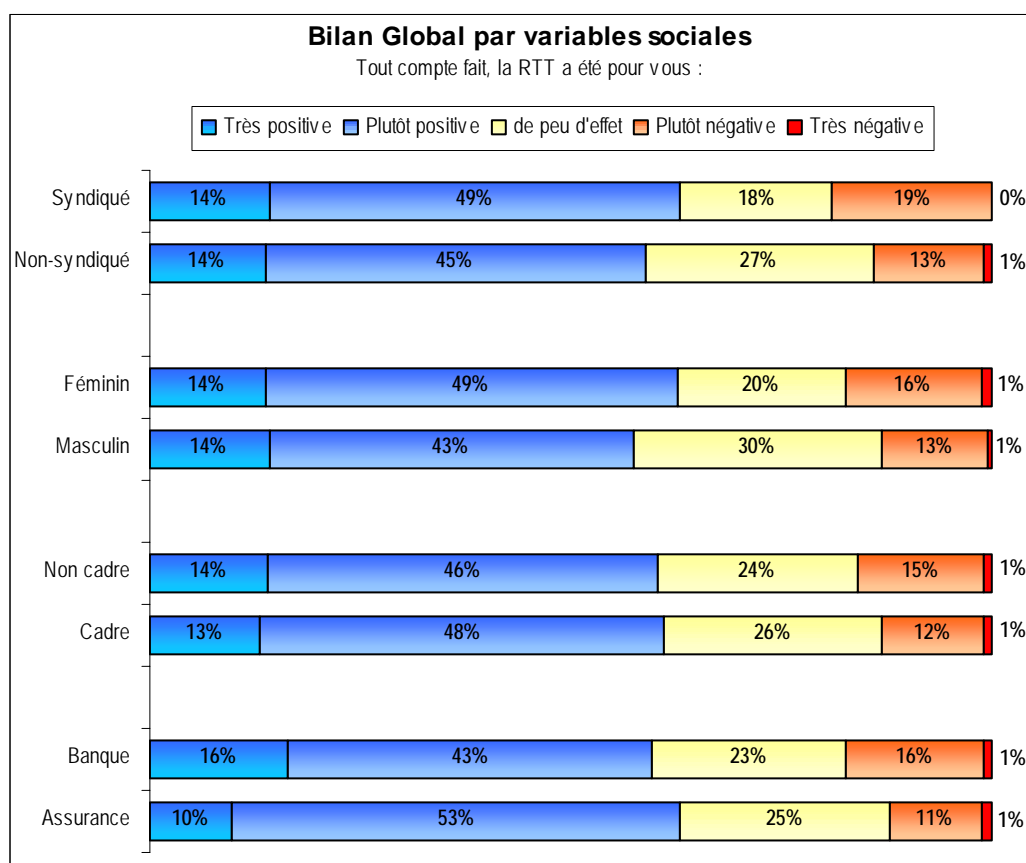
Par ailleurs et à la marge, une dizaine de personnes (2% de l'échantillon) affirment ne pas pouvoir faire la synthèse entre des éléments trop contradictoires. Ils ne répondent pas à la question du bilan général ou répondent à deux propositions (par exemple : « plutôt positif » et « plutôt négatif » en précisant que le plutôt positif concerne le « hors travail » et le plutôt négatif concerne la qualité de vie au travail).



Même s'il s'agit ici d'une population numériquement réduite, elle souligne la difficulté de synthétiser des éléments complexes et parfois contradictoires. C'est d'ailleurs un premier élément explicatif du nombre important de salariées se positionnant sur le « peu d'effet » (ici un quart des salariées interrogées).

Des variables socioprofessionnelles peu discriminantes

Les croisements du bilan général avec les différentes variables sociales et socioprofessionnelles ne montrent pas de tendance nette permettant de reconnaître des déterminants sociaux qui différencient l'appréciation de la RTT.

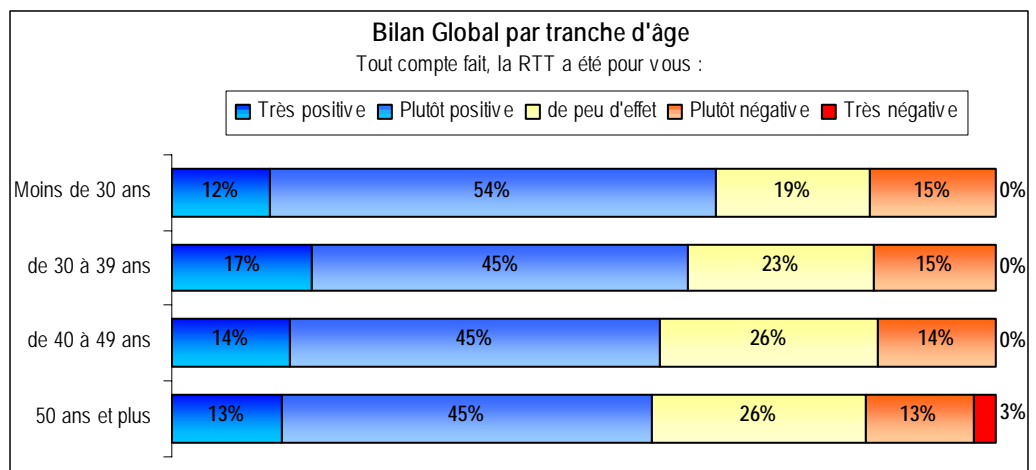


On relève :

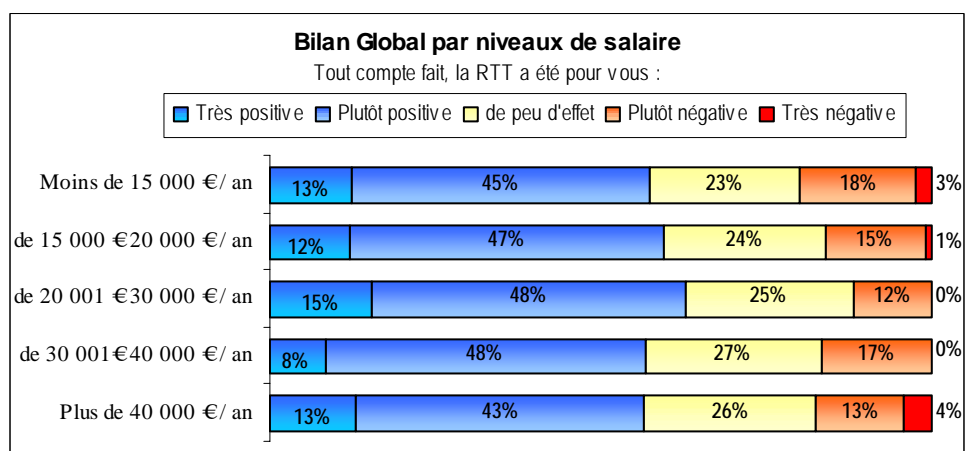
- Un avis légèrement plus tranché des femmes par rapport aux hommes sans que pour autant le positionnement ne s'oriente plus vers le positif ou le négatif. La RTT semble percuter les temps sociaux des femmes de manière plus forte au sein d'un emploi du temps plus tendu que celui des hommes ce qui les amène à un positionnement moins neutre concernant la RTT.



- De la même manière un avis légèrement plus tranché des syndiqués par rapport aux non-syndiqués pourrait s'expliquer par un positionnement politique sur l'évolution du monde socio-économique à travers les mesures de réduction du temps de travail.
- Une très légère tendance des salariés des banques à juger la RTT de manière plus négative que les salariés des assurances. Mais la faiblesse quantitative de l'échantillon dont nous disposons nous interdit de conclure définitivement sur ce point.
- La différence entre les cadres et les non-cadres n'est pas significative.
- Le critère d'âge ne représente pas non plus réellement un discriminant de l'appréciation globale de la RTT.



- Les niveaux de salaires ne sont pas non plus des variables d'appréciations discriminantes.



Les variables sociales et professionnelles ne sont donc pas des caractéristiques qui pèsent sur l'appréciation de la RTT. Dans le



même sens, on ne distingue pas de déterminants sociaux significatifs sur les questions concernant les conditions de travail. Il n'existe pas dans notre échantillon de profil social type et ni le sexe, ni l'âge, ni l'appartenance syndicale, ni le statut, etc. ne déterminent une tendance particulière. Les critères de distinction entre les positionnements des individus concernant la RTT et les conditions de travail sont à chercher ailleurs.

C'est une première information importante de l'enquête qui permet notamment de remettre en question un certain nombre de présupposés sociaux et déterministes souvent à l'origine des modèles organisationnels dans les entreprises.

Par exemple, le critère d'âge était pour nous une hypothèse forte de distinction concernant notamment le rapport des salariés âgés aux conditions de travail. Les résultats de l'enquête réfutent cette hypothèse et nous incitent à réévaluer les analyses que l'on porte sur les salariés âgés, en particulier dans les secteurs financiers où la question est posée de manière forte.

L'impact de la RTT sur les salaires

Les secteurs financiers ont été moins touchés par des mesures de gel, modération ou baisse de salaire que les autres secteurs d'activités tels qu'ils nous sont connus par l'enquête de la DARES : 55% des salariés de notre échantillon affirment que la RTT n'a entraîné aucune conséquence sur leur rémunération (30% dans l'enquête de la DARES) ce qui est d'autant plus vrai dans les assurances (60%) que dans les banques (51%)

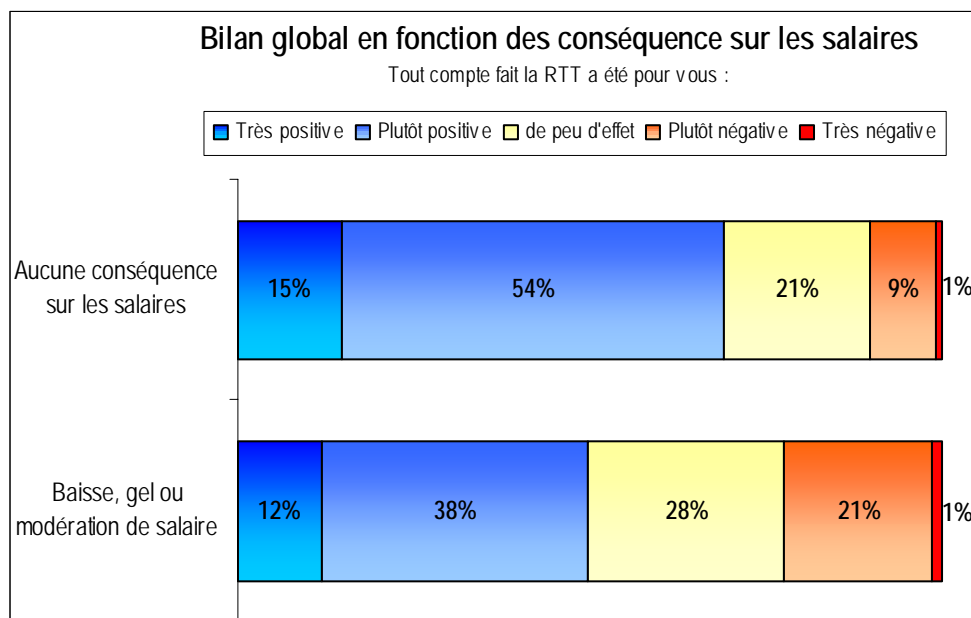
Quel est l'effet de la RTT sur votre salaire ?

	Echantillon secteurs financiers			<i>Enquête DARES</i>	Effectifs
	Banque	Assurance	Ensemble		
Une baisse	8%	1%	6%	12%	26
Une modération	5%	6%	6%	9%	27
Un gel	34%	32%	33%	48%	155
Aucune conséquence	52%	61%	55%	30%	259
Total	100%	100%	100%	100%	467

L'impact de la RTT sur les salaires ne semble jouer que légèrement sur l'appréciation générale de la RTT : globalement, une baisse, modération ou gel de salaire poussent les salariés à être moins souvent satisfaits de la RTT dans son ensemble.

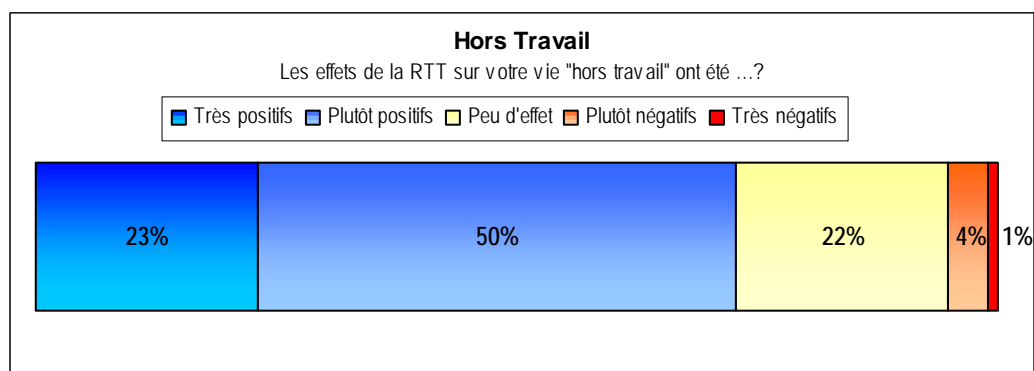


Cependant nous ne sommes pas ici devant un phénomène massif et nous verrons que de nombreux autres déterminants relatifs à l'évolution de la qualité de vie au travail jouent de manière plus importante sur l'appréciation générale de la RTT. Cela est confirmé par les commentaires qui évoquent rarement la question des revenus.



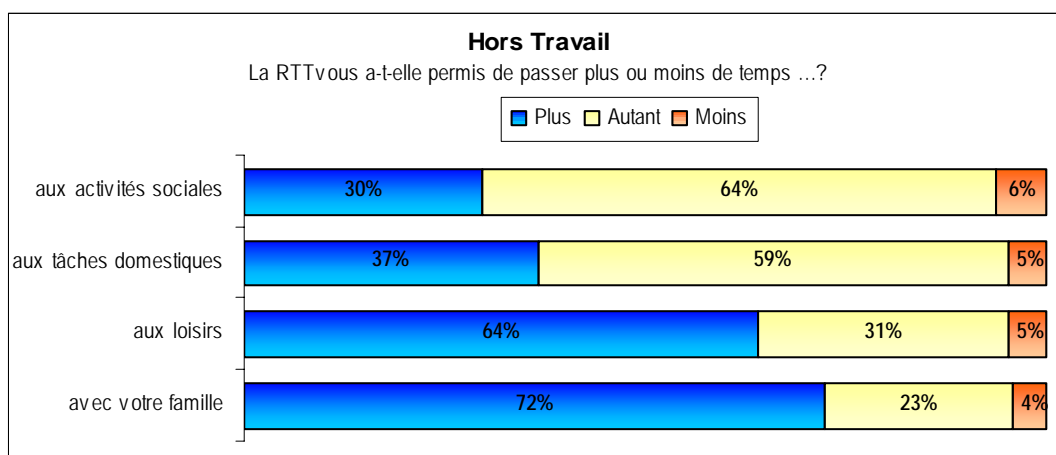
2. Le bilan « Hors Travail » très positif sans surprise

Les salariés interrogés sont quasiment unanimes sur le bilan « hors travail » : les trois quarts des salariés considèrent que la RTT a eu un impact positif sur leur vie privée, 22% peu d'effet et 5% sont insatisfaits.



Quand on entre dans le détail, on constate que le temps « personnel » destiné à la famille et aux loisirs est celui qui bénéficie le plus de la RTT : 72% des salariés passent plus de temps avec leur famille et 64% aux loisirs ; seulement 37% déclarent se consacrer plus aux tâches domestiques et 30% aux activités sociales.

Ici encore, les variables sociales et socioprofessionnelles interviennent peu dans l'appréciation des salariés. En particulier, l'hypothèse d'une différence notable entre les hommes et les femmes est rejetée.



Depuis la RTT, passez-vous plus ou moins de temps ... ?

	Aux activités sociales		Aux loisirs		Aux tâches domestiques		Avec votre famille	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Moins	6%	6%	6%	3%	4%	5%	4%	5%
Autant	64%	66%	33%	30%	64%	51%	24%	22%
Plus	30%	28%	61%	67%	32%	44%	72%	73%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

La seule véritable distinction entre les hommes et les femmes se remarque dans une légère tendance des hommes à déclarer qu'ils passent plus de temps aux tâches domestiques (44% des hommes contre 32% des femmes)⁵.

Les commentaires libres confirment l'idée que la RTT est appréciée car elle libère du temps « personnel », « vraiment à soi », destiné à des activités non-contraignantes, en dehors de toute obligation (familiale, domestique, ...) Plusieurs femmes signalent en particulier la

⁵ le débat sur le niveau de départ et l'ampleur du temps supplémentaire consacré par les hommes à ces activités n'étant pas ici abordé ...



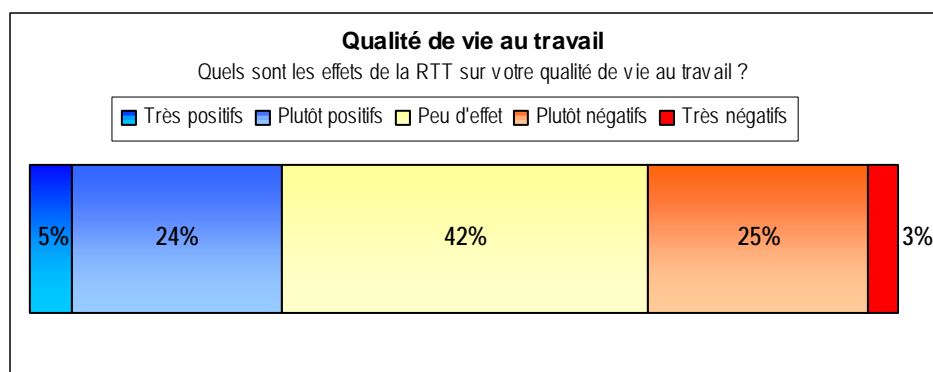
possibilité de prendre des « jours RTT » qui ne sont ni destinés aux enfants, ni aux tâches domestiques mais réellement « *pour soi* ».

3. Peu d'impacts sur la qualité de vie au travail ?

Importance du « peu d'effet »

Les réponses aux questions concernant l'impact de la RTT sur la qualité de vie au travail laissent apparaître des éléments parfois paradoxaux.

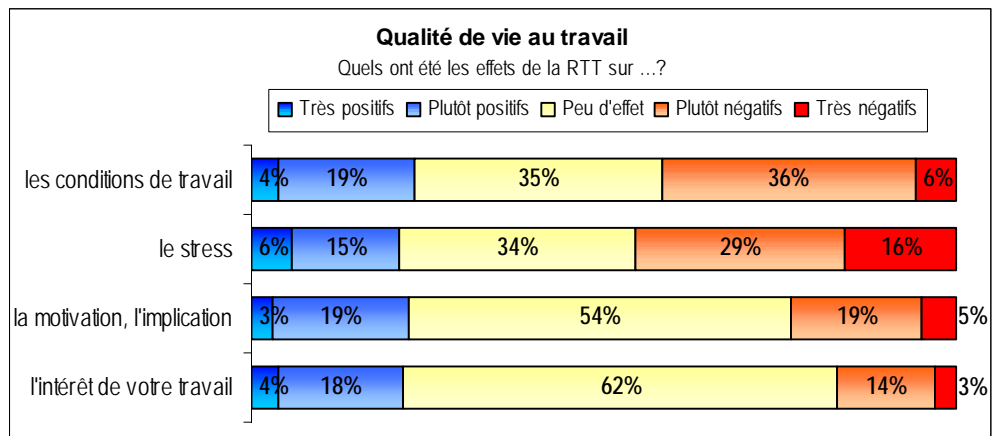
- Parmi les trois bilans généraux demandés, celui sur la qualité de vie au travail est le plus sévère puisque, à parts égales, 28% des salariés considèrent que la RTT a eu un impact négatif sur la vie au travail et 29% un impact positif.
- Près de la moitié des personnes interrogées considèrent que la RTT a eu « peu d'effet » alors qu'en même temps elles relèvent une augmentation du stress et une dégradation des conditions de travail.



De manière plus détaillée, la RTT a peu joué sur des éléments de motivation ou d'intérêt au travail.

Par contre, 42% des personnes interrogées relèvent une dégradation des conditions de travail, 45% un stress accru. Ces tendances sont d'ailleurs tout à fait confirmées par les commentaires qui évoquent fréquemment les notions de stress, d'intensification du travail, d'augmentation des pressions sous toutes leurs formes, comme nous le verrons par la suite.





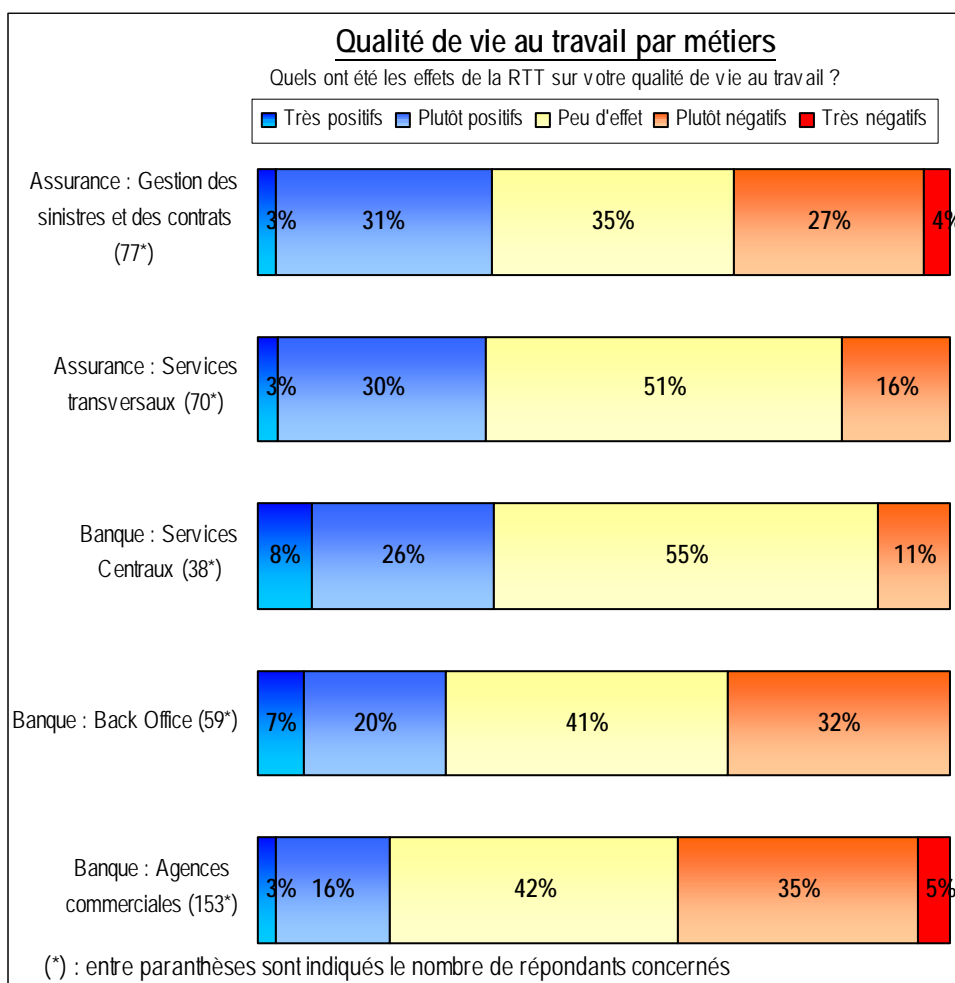
Cela semble assez paradoxal au regard de 42% qui considèrent que la RTT a eu peu d'effet à l'échelle globale...

Plusieurs hypothèses peuvent être avancées concernant ce taux important de « peu d'effet » :

- D'abord et avant tout, la RTT n'a pas bouleversé la qualité de vie au travail d'un certain nombre d'individus.
- Si un certain nombre d'éléments marquant la qualité de vie au travail ont pu évoluer ces dernières années, les salariés interrogés n'attribuent pas nécessairement ces changements à la mise en œuvre de la RTT. Certains salariés en font d'ailleurs la remarque dans les commentaires libres.
- Ce « peu d'effet » peut également représenter une « valeur refuge » évitant une prise de position sur des éléments complexes et choisissant la neutralité.
- Le « peu d'effet » peut représenter une valeur moyenne signifiant une synthèse mitigée entre des éléments contradictoires (améliorations sur certains points, dégradation sur d'autres).
- Une amplitude restreinte de la réduction du temps de travail dans certains établissements dont la durée hebdomadaire du travail était à l'origine en dessous de 39 heures.



Des distinctions tendanciellees par métiers



Si, comme nous l'avons vu, les variables sociales ne déterminent pas une typologie des degrés d'appréciation de la RTT d'un point de vue général, les métiers exercés par les salariés interrogés sont par contre plus parlants concernant la qualité de vie au travail.

On note des tendances indicatives⁶ :

- une tendance assez forte des salariés des agences commerciales à apprécier la qualité de vie au travail de manière plus négative que les autres métiers des secteurs financiers (40% d'avis négatifs). On verra tout au long de l'enquête que la population des agences commerciales est souvent celle qui évoque le plus de difficultés générales : sans que cela soit nécessairement en lien avec la RTT, elle semble la plus marquée par les phénomènes d'intensification du travail, de pression des objectifs, de dépassements d'horaire, etc.

⁶ Ici, la prudence d'interprétation des résultats est de rigueur concernant les métiers dont les effectifs d'échantillon sont les plus réduits.



- les salariés des back office et des services commerciaux hors agences sont proches de la moyenne
- Les salariés des services centraux dans les banques et dans les assurances (tous les métiers transversaux de type RH, informatique, logistique, ...) sont ceux pour qui la RTT semble le moins impacter la qualité de vie au travail (entre 51% et 55% de « peu d'effet »).
- Les services de gestion des contrats et de gestion des sinistres montrent un avis assez tranché (moins de « peu d'effet » que la moyenne) et sont partagés en trois groupes numériquement équivalents : un tiers d'avis positifs, un tiers de peu d'effet, un tiers d'avis négatif. Cela suppose une analyse plus approfondie pour comprendre cette répartition et nous faisons l'hypothèse de la diversité des situations dans ces métiers limitant la possibilité de synthèse à travers ce type d'enquête.

4. Articulations des appréciations

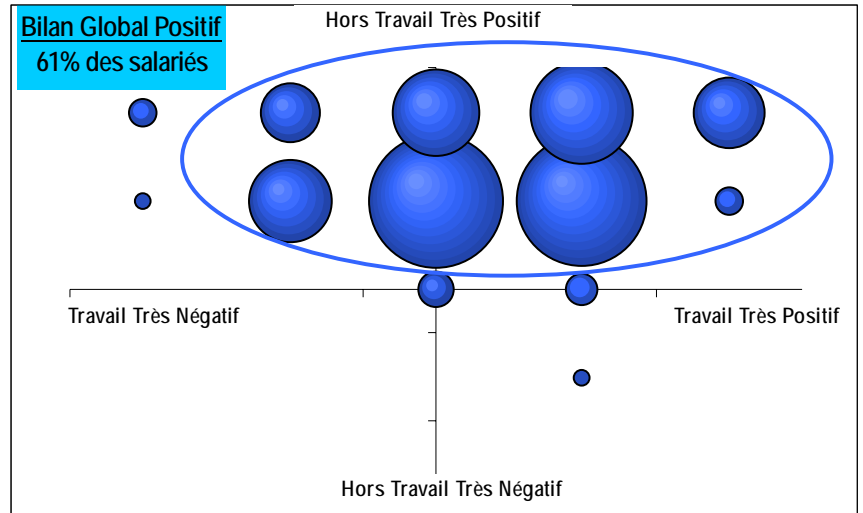
Si l'on regarde de plus près les articulations des réponses aux trois niveaux d'analyse proposés qui structurent l'appréciation de la mise en place de la RTT, on constate que :

- l'appréciation générale est tirée vers le positif par un avis positif concernant le « hors travail »
- L'appréciation générale est tirée vers le négatif par un avis négatif concernant la qualité de vie au travail.

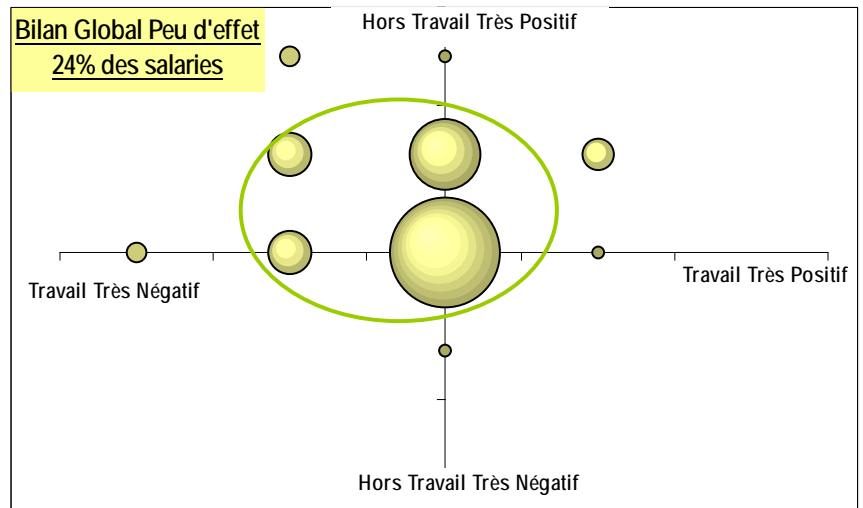


Chaque schéma représente un positionnement sur le bilan général (réduit par souci de clarté à trois propositions : positif / peu d'effet / négatif), au sein desquels sont croisés, en abscisse le bilan sur la qualité de vie au travail, en ordonnées le bilan sur la vie hors travail. La taille des cercles représente le nombre d'individus inscrits dans un positionnement.

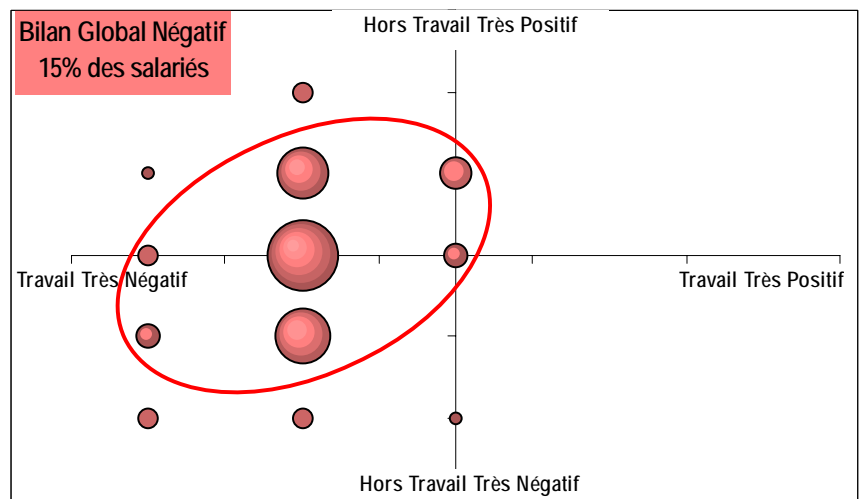
- Les salariés qui font un bilan global « Plutôt positif » ou « Très positif » (61% des personnes interrogées)
 - sont également dans leur grande majorité positifs sur le bilan « hors travail »
 - plus dispersés sur le bilan au travail mais plutôt tendus vers le positif



- Les salariés qui font un bilan global de peu d'effet (24% des personnes interrogées)
 - font un bilan hors travail partagé entre le « peu d'effet » et le « plutôt positif »
 - font un bilan au travail majoritairement de « peu d'effet », légèrement partagé avec le « plutôt négatif »



- Enfin les salariés qui font un bilan global « plutôt négatif » ou « très négatif » (15% des personnes interrogées)
 - font un bilan hors travail de manière un peu dispersée autour du « peu d'effet »
 - et font un bilan sur la qualité de vie au travail plutôt négatif.



A ce niveau de l'analyse, on peut émettre quelques hypothèses :

- La majorité des salariés interrogés sont satisfaits de la mise en œuvre de la RTT essentiellement grâce à la dimension positive de l'impact de la RTT sur la vie privée autour d'une idée que l'on retrouve fréquemment dans les commentaires : la RTT est une bonne mesure car elle permet de passer moins de temps en situation de travail.
- Une minorité est au contraire insatisfaite car la RTT s'inscrit dans un contexte de dégradation des situations de travail.

Ces hypothèses supposant une certaine distanciation des salariés à l'égard du travail, placent au cœur du débat la place et le sens du travail lui-même. Dans ces articulations complexes, on peut s'interroger sur l'évolution des secteurs financiers en terme d'activité et de conditions de travail et de manière plus générale du sens que les salariés donnent au travail.

C'est donc bien la question du bilan sur la qualité de vie au travail qui nous intéresse en premier lieu.

Les chapitres suivants analyseront donc les articulations entre d'une part le bilan au travail, d'autre part l'ensemble des éléments qui constituent le questionnaire, à savoir : la préparation de l'accord, le temps de travail, l'organisation du travail et enfin les conditions de travail.



Des salariés peu impliqués dans la préparation de l'accord de la RTT

L'enquête de la DARES tend à montrer qu'un des éléments importants dans l'appréciation de la RTT par les salariés réside dans leur degré d'implication dans les négociations depuis la préparation de l'accord jusque la mise en place des 35 heures. Plus les salariés étaient impliqués en amont de l'accord, plus ils semblaient apprécier la mesure.

La tendance est la même dans les secteurs financiers : les salariés qui ont été impliqués dans les négociations, dont on a pris l'avis sous une forme ou une autre, sont également ceux qui pensent que leurs contraintes professionnelles et personnelles ont été prises en considération dans l'accord RTT et ceux qui portent souvent une appréciation positive au bilan général de la RTT.

Par ailleurs, il semble que les salariés ne possèdent pas de visibilité claire des négociations, des enjeux et de la position des organisations syndicales concernant la RTT.



1. Implication des salariés pendant la préparation de l'accord

Il semble en premier lieu que le degré d'implication des salariés a été moindre dans les secteurs financiers par rapport aux autres secteurs d'activité.

Les salariés interrogés dans notre enquête considèrent en effet moins souvent que leur avis a été pris par rapport aux salariés interrogés dans l'enquête de la DARES qui, à 76%, déclaraient qu'ils avaient été consultés pendant la préparation de l'accord.

A t'on pris votre avis au moment de la préparation de l'accord ?

	Effectifs (*)	%	Dares
Oui	195	49%	76%
Non	199	51%	24%
Total	394	100%	100%

(*) NB : sont retenus ici les salariés d'au moins 3 ans d'ancienneté supposés présents lors de la négociation de la RTT

Parmi les salariés d'au moins trois ans d'ancienneté, environ la moitié déclare que l'on a pris leur avis d'une manière ou d'une autre au moment de la préparation de l'accord.

On relève cependant des différences :

- Les salariés des assurances semblent avoir été plus impliqués que les salariés des banques (65% dans les assurances contre 45% dans les banques).
- Les salariés syndiqués déclarent également avoir été plus impliqués que les non-syndiqués (63% des syndiqués contre 45% des non-syndiqués)

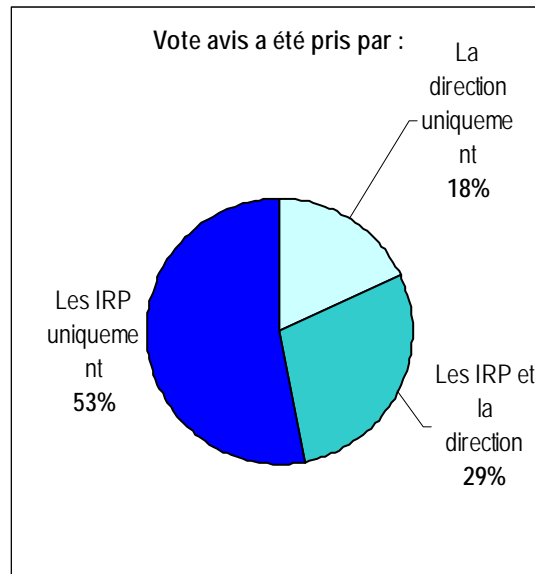
A t'on pris votre avis au moment de la préparation de l'accord ?

	Oui	Non	Total
Syndiqués	63%	37%	100%
Non-syndiqués	45%	55%	100%
Banques	40%	60%	100%
Assurances	65%	35%	100%

Par ailleurs, la place des organisations syndicales dans le relevé des avis des salariés est centrale : les syndicats sont le plus souvent à

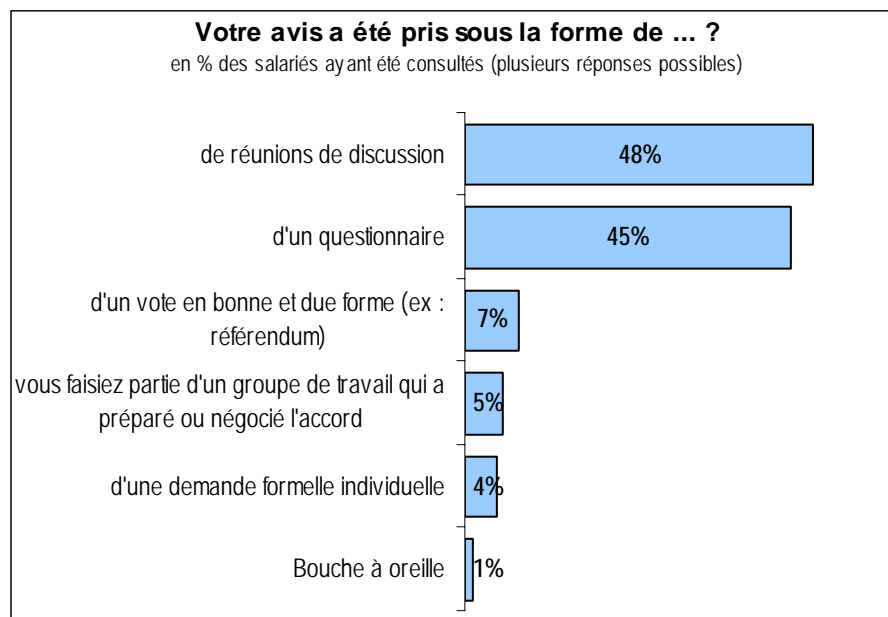


l'origine de la consultation des salariés, parfois en coopération avec les directions. C'est évidemment d'autant plus net quand il s'agit du personnel syndiqué.



Les modalités d'information et de prise d'information des salariés sont diverses ; à parts égales :

- des modalités informelles : réunions, discussions, bouche-à-oreille
- et des modalités plus formelles et collectives : référendum, vote, questionnaire.



Votre avis a été pris sous la forme de ...
(en % des salariés ayant été consultés : plusieurs réponses possibles)

	de réunions de discussion	d'un questionnaire	d'un vote en bonne et due forme (ex : référendum)	vous faisiez partie d'un groupe de travail qui a préparé ou négocié l'accord	d'une demande formelle individuelle	Bouche à oreille
Les IRP uniquement	36%	51%	5%	5%	4%	2%
Les IRP et la direction	58%	47%	18%	9%	2%	0%
La direction uniquement	68%	22%	0%	3%	11%	0%
Ensemble de l'échantillon	48%	45%	7%	5%	4%	1%
Enquête DARES	70%	25%	23%	15%	19%	-

- Le questionnaire est fréquemment utilisé par les syndicats, parfois en coopération avec la direction. Cela concerne 48% des salariés déclarant que leur avis a été pris (25% des salariés interrogés dans l'enquête de la DARES). Cette modalité de consultation relève d'une logique de prise d'information auprès des salariés et parfois de construction d'outils de négociation partant du point de vue recueilli des salariés afin d'appuyer un certain nombre de revendications à intégrer dans l'accord.
- Dans les secteurs financiers, il semble que les réunions aient été moins fréquentes que dans les autres secteurs d'activité au regard de l'enquête DARES. Cette voie semble dans notre échantillon plus privilégiée par les directions que par les syndicats.

2. Une faible visibilité des négociations par les salariés

Un élément particulièrement net relevé dans l'enquête est la faible visibilité des salariés tant des négociations de la RTT que du positionnement des organisations syndicales sur le sujet.

En effet, peu de salariés interrogés savent quelles sont les organisations syndicales signataires et celles non-signataires (cela est moins vrai cependant concernant les salariés syndiqués).



**Quelles sont les organisations syndicales signataires ?
Quelles sont les organisations syndicales non-signataires ? (*)**

	Non syndiqué	Syndiqué	Ensemble
Sans réponse	20%	7%	20%
Coche NSP	50%	23%	40%
Coche au moins un syndicat	30%	70%	40%
Total	100%	100%	100%

(*) NB : Les salariés interrogés étaient appelés à choisir parmi la liste des syndicats suivants : Aucun ; CGT ; CFDT ; FO ; SNB-CGC ; CFTC ; Autre ; Ne Sait Pas.

A la question des organisations syndicales signataires ou non, seuls 40% des salariés (et 30 % des non-syndiqués) indiquent au moins un syndicat, qu'il soit signataire ou non⁷.

Par ailleurs, les salariés qui cochent un ou plusieurs syndicats à cette question font souvent des erreurs : quand on compare les réponses avec les quelques copies d'accords que nous avons obtenues par ailleurs, on constate des erreurs importantes pour plus de la moitié des répondants⁸.

Dans le même sens, à la question « Y a-t-il eu des embauches dans votre établissement ? », un quart des personnes interrogées répondent qu'elles ne le savent pas.

Au-delà d'une défaillance possible des mémoires d'accords signés depuis un certain temps, cela souligne le peu de visibilité des négociations et du positionnement des organisations syndicales concernant la RTT.

Plusieurs hypothèses d'explication de ce phénomène peuvent tout de même être avancées :

- L'organisation des réseaux bancaires et des sociétés d'assurances (centralisés ou au contraire décentralisés), la taille des établissements entraînent différents modes de négociations : certains accords ont été négociés à l'échelle nationale, au niveau des branches et déclinés ensuite dans les établissements sans que les salariés soient réellement impliqués à l'échelle locale ; dans

⁷ A cet égard, nous ne pouvons pas exploiter ces résultats pour connaître le positionnement des organisations syndicales, mais de manière contournée ces questions présentent un indicateur du degré de visibilité du dialogue social lors des négociations sur la RTT

⁸ Nous avons obtenu peu d'accord RTT appliqués dans les entreprises et nous ne pouvons donner une valeur statistique réelle à cette affirmation. Cependant les quelques sondages que nous avons fait montrent systématiquement ce fort taux d'erreur.



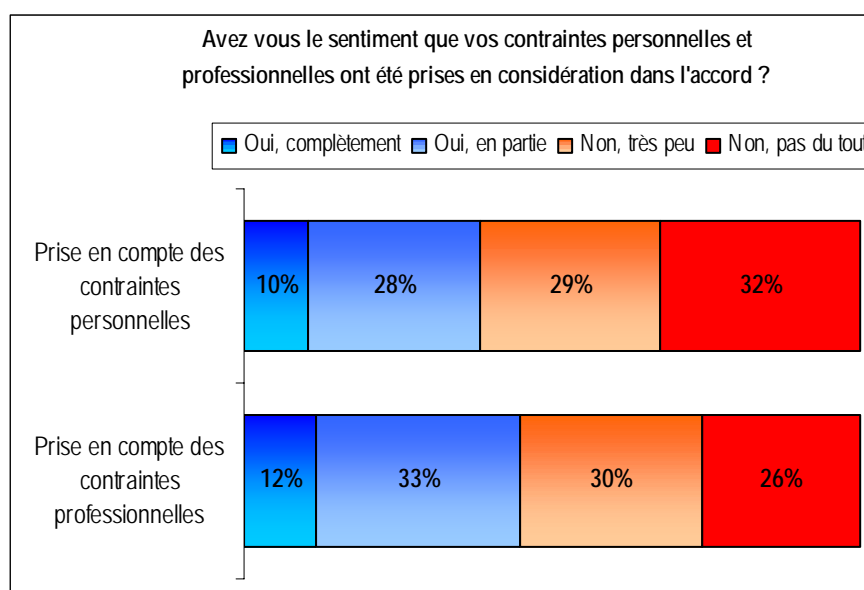
d'autres établissements au contraire les accords ont été négociés à l'échelle régionale.

- Concernant les banques AFB plus particulièrement, les négociations sur la RTT ont souvent été percutées par les négociations parallèles sur la réforme de la convention collective ce qui peut entraîner une certaine confusion dans la mémoire des salariés.

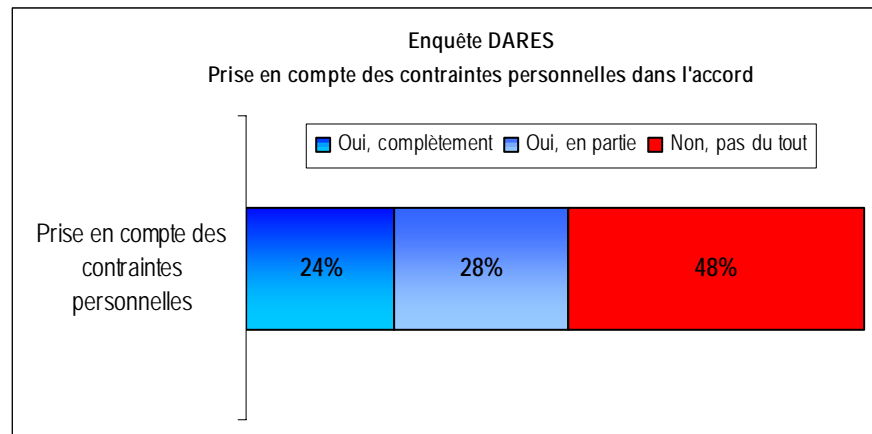
3. Prise en compte des contraintes des salariés dans l'accord

La faiblesse de la consultation des salariés interrogés se traduit par un sentiment majoritaire de non-prise en compte de leurs contraintes personnelles et professionnelles dans les modalités retenues dans les accords :

- 61 % des salariés considèrent que leurs contraintes personnelles n'ont pas été prises en considération dans l'accord RTT ce qui renvoie aux articulations entre les temps sociaux des salariés, entre le temps personnel et le temps professionnel ;
- 56% des salariés considèrent que leurs contraintes professionnelles n'ont pas été prises en considération dans l'accord RTT.



La DARES a posé la question sous une forme différente (3 modalités de réponses possibles, contre 4 modalités dans notre enquête) ce qui limite la pertinence de la comparaison. Cependant, il semblerait que les salariés des secteurs financiers soient un peu plus nombreux à penser que leurs contraintes personnelles n'ont pas été prises en considération dans l'accord (61% contre 48% dans l'enquête de la DARES).



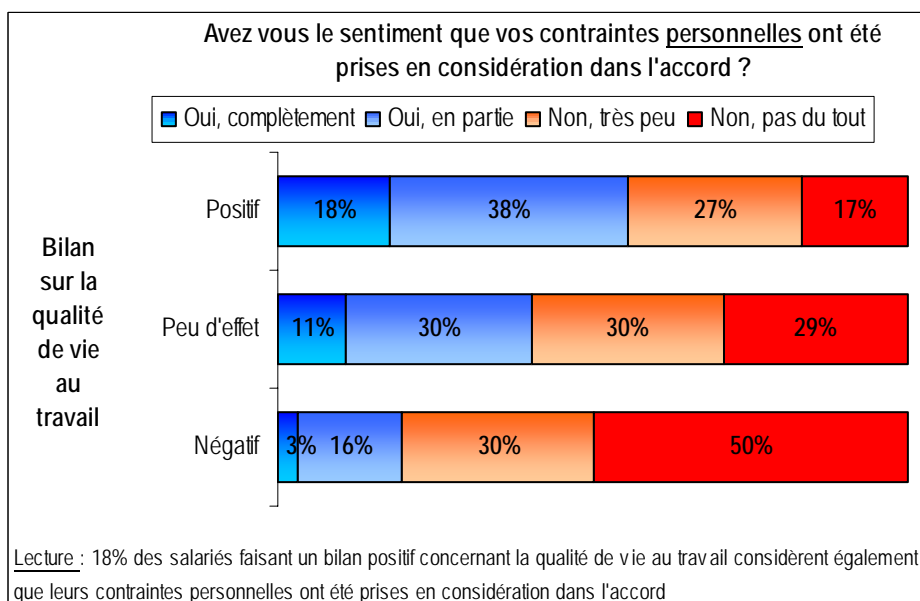
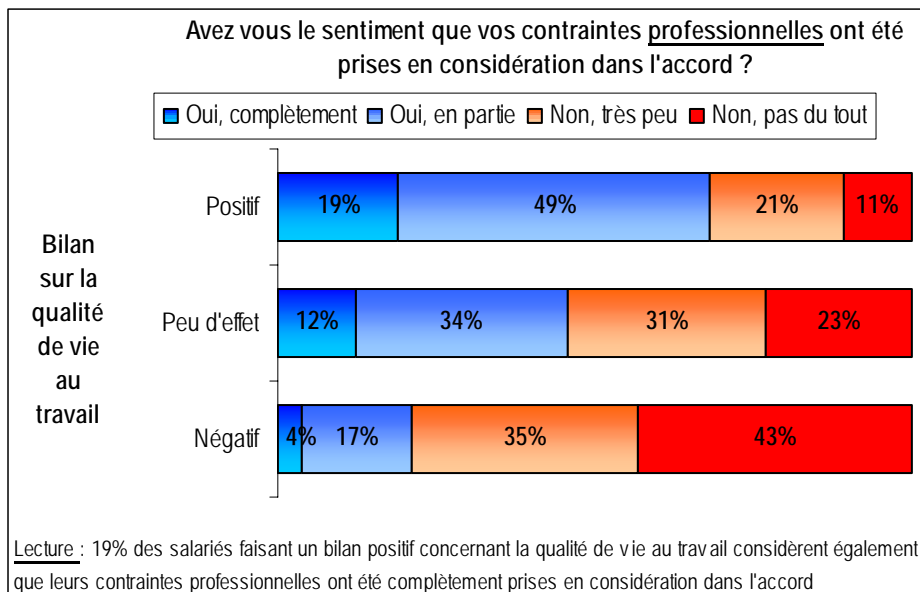
4. Les liens entre la préparation de l'accord et l'appréciation générale de la RTT

Comme pour l'enquête de la DARES, on constate des liens évidents entre le sentiment d'implication des salariés dans la préparation de l'accord et l'appréciation générale de la RTT.

Quand l'on croise les questions du début de questionnaire concernant la préparation de l'accord et celles de fin de questionnaire concernant le bilan général de la RTT, on constate que :

- Les salariés considérant que leurs contraintes personnelles et/ou professionnelles ont été prises en compte dans l'accord sont plus nombreux à donner une appréciation générale positive de la RTT.
- A l'inverse, ceux qui considèrent que leurs contraintes n'ont pas été prises en compte sont plus nombreux à donner une appréciation générale négative.





Organisation du temps de travail

Dans les services financiers les modalités de RTT mises en place sont diverses mais favorisent nettement les formules de jours de congés supplémentaires (réguliers ou non) plutôt que la réduction de la durée quotidienne de travail. Le compte épargne temps a également été largement intégré dans les accords mais ne semble pas être utilisé massivement par les salariés.

Au-delà de la RTT, le rapport au temps de travail dans les secteurs financiers se structure autour de modalités de contrôle du temps plus ou moins strictes et se traduit dans certaines situations par d'importants dépassements d'horaire et parfois par une pratique régulière de « travail gratuit » (évoqué assez massivement par les salariés des agences commerciales bancaires). Par contre, peu d'heures supplémentaires rémunérées sont relevées par les salariés interrogés.

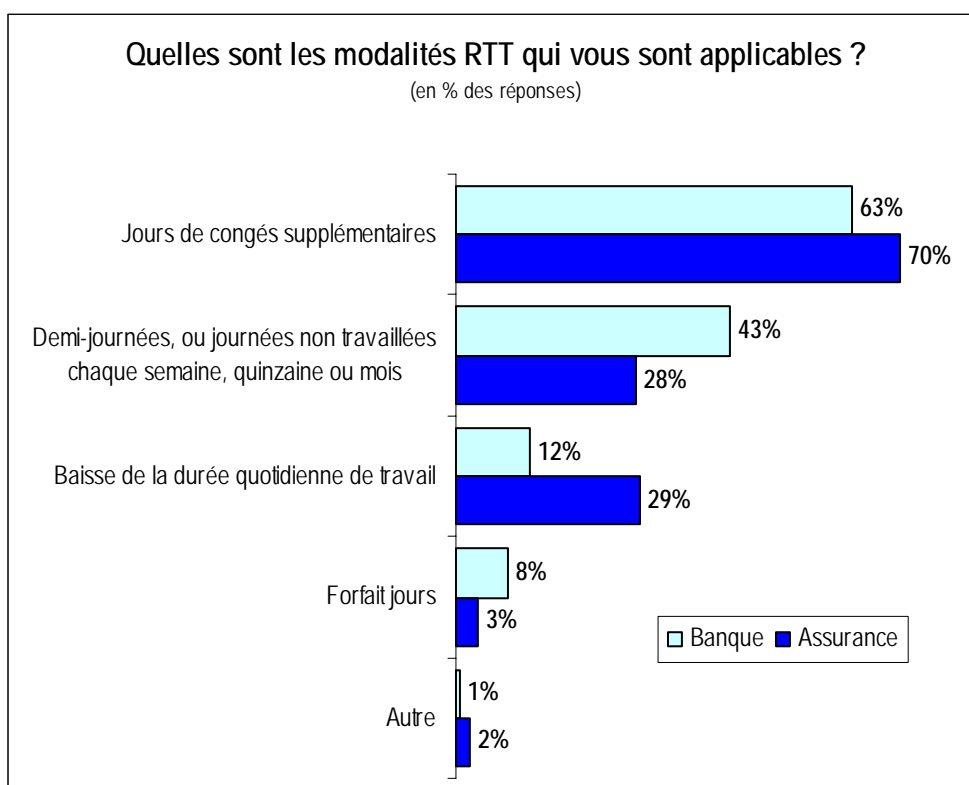
Les éléments du bilan général de la RTT (conditions de travail, impacts sur la qualité de vie au travail, bilan global) ne sont pas déterminés par les modalités de travail mises en œuvre lors du passage à la RTT (tout au moins dans notre échantillon). Ils sont par contre nettement orientés par la pratique ou non des dépassements d'horaire et le « travail gratuit ».



1. Mise en place de la RTT

Une réduction de temps par journées ou demi-journées de RTT

Les modalités de réduction du temps de travail mises en place dans les banques et dans les assurances sont variées dans notre échantillon et plusieurs modalités sont parfois couplées.



- La **baisse de la durée quotidienne** de travail concerne plus les assurances (29%) que les banques (12%). Cependant, cette modalité est rarement employée comme méthode unique (4% des salariés) et elle est le plus souvent couplée avec des jours de congés RTT (à prendre dans l'année plutôt que des jours réguliers).
- **L'augmentation des jours de RTT** reste la mesure de réduction du temps de travail la plus fréquente :
 - Le plus souvent, il s'agit de jours à prendre dans l'année (42%)
 - Les jours RTT réguliers sont plus rares (23%).
 - Parfois il s'agit d'un couplage de jours à prendre dans l'année et de jours réguliers (11%).



- Le **forfait jour** concerne 6% des salariés soit 22% des cadres de notre échantillon⁹ (essentiellement dans les banques de l'échantillon qui est trop faible pour prétendre représenter une tendance générale).

Modalités croisées

	Effectif	%
JRTT uniquement	198	42%
Jours Réguliers uniquement	108	23%
JRTT + Jours Régulier	50	11%
JRTT et baisse quotidienne	43	9%
Forfait Jour	26	6%
Baisse quotidienne uniquement	19	4%
JRRT+Jours Réguliers+Baisse quotidienne	16	3%
Baisse quotidienne + Jours régulier	6	1%
Total	466	100%

Quand il s'agit de jours réguliers, on ne trouve pas de tendance nette à choisir une journée particulière dans la semaine (autant de journée en proximité du week-end que de journées en milieu de semaine).

Si vous avez des jours de RTT réguliers, disposez vous de ...

	% des salariés déclarant disposer d'un jour RTT régulier
1 journée / mois	35%
1 journée / Quinzaine	26%
1 journée / semaine	18%
1 demi-journée / semaine	15%
1 demi-journée / mois	4%
Autre	3%
Total	100%

Le nombre et la fréquence des journées RTT ne sont pas facilement mesurables dans l'enquête car, le plus souvent, il y a un couplage de

⁹ Le forfait jour concerne essentiellement les cadres des banques et quasiment pas les cadres des assurances dans notre échantillon. Cependant, la population de cadres au forfait est trop faible pour prétendre que cela représente une tendance générale.



plusieurs formules (jours RTT réguliers ou à prendre dans l'année, baisse de la durée quotidienne de travail).

On note tout de même que 8% de l'ensemble de l'échantillon fonctionne sur le mode de la semaine de 4 jours avec 1 jours de RTT par semaine.

Compte épargne temps : fréquent mais peu utilisé

Le compte épargne temps a fréquemment été mis en place dans les secteurs financiers et plus particulièrement dans le secteur bancaire..

Disposez-vous d'un compte épargne temps ?

	Banques	Assurances	Ensemble
Oui	84%	71%	80%
Non	16%	29%	20%
Total	100%	100%	100%

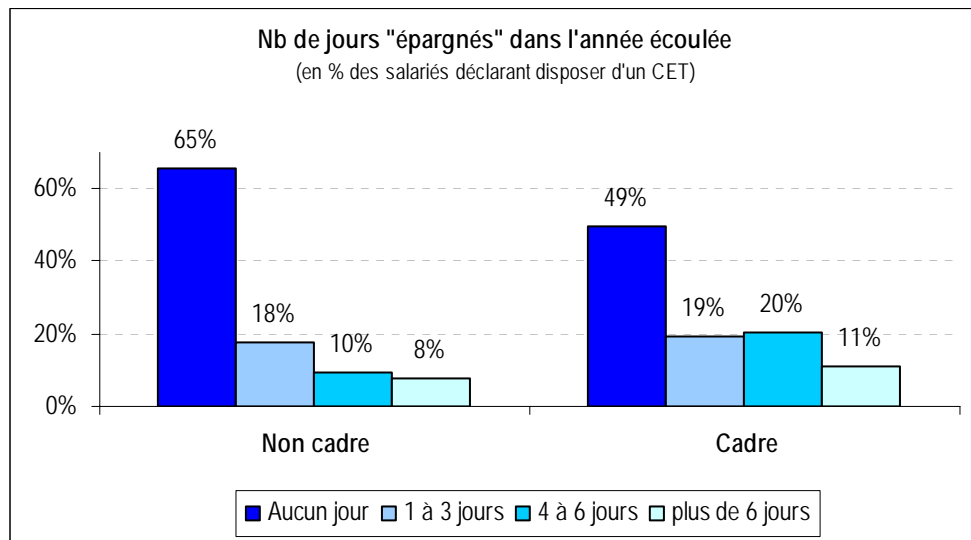
Cependant, on constate l'utilisation du compte épargne temps reste plutôt limitée : 62% des salariés déclarent n'avoir épargné aucun jour dans l'année écoulée et 9% seulement déclarent avoir épargné plus de 6 jours.

- Le compte épargne temps, qui a plus rarement été mis en place dans les assurances que dans les banques, est cependant plus fréquemment utilisé dans les assurances.
- Sans étonnement les cadres épargnent plus fréquemment et globalement plus de plus de jours que les non-cadres.
- Malgré un échantillon trop faible pour conclure définitivement il semble que les salariés de plus de 50 ans aient une tendance à épargner plus fréquemment des jours dans le CET, ce qui pourrait s'expliquer par la volonté de capitaliser ces jours en vue d'une retraite anticipée.



Combien de jours avez-vous « épargné » dans l'année écoulée ? (en % des salariés disposant d'un CET)

	Banque	Assurance	Ensemble
Aucun jour	65%	56%	62%
1 à 3 jours	16%	20%	18%
4 à 6 jours	10%	16%	12%
plus de 6 jours	9%	8%	9%
Total	100%	100%	100%



Le compte épargne temps considéré comme un dispositif de souplesse de la RTT en laissant ouvert la possibilité d'étaler le temps de travail sur plusieurs années n'apparaît donc pas dans la pratique très utilisé.

2. Du temps de travail prévu au temps de travail effectif

Le plus souvent dans les secteurs financiers, la RTT n'a pas transformé les modalités réglementaires de contrôle et de détermination des horaires.

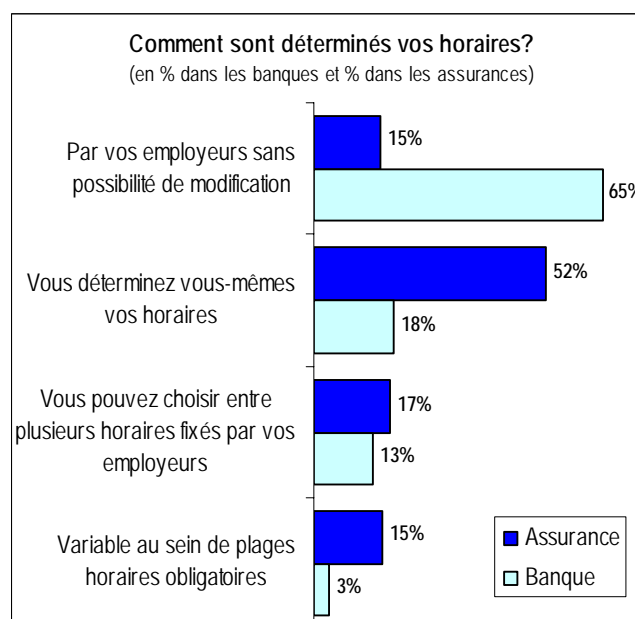
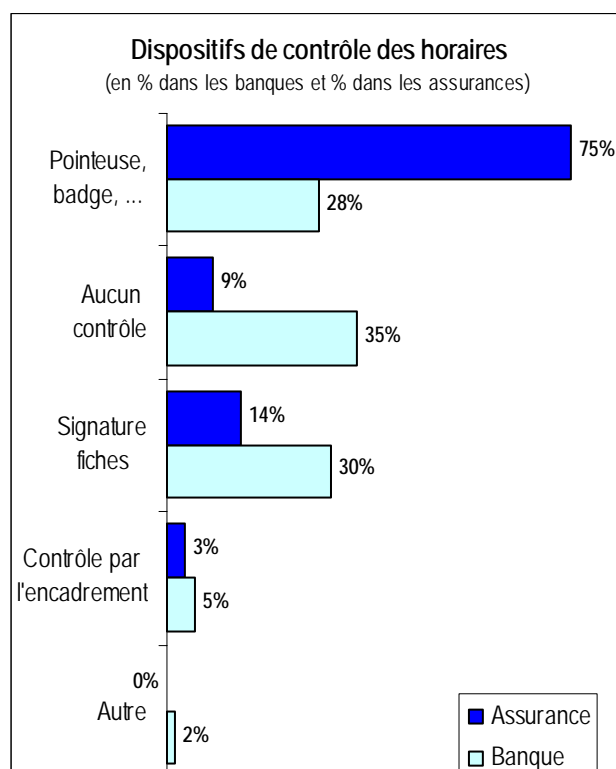
Il semble par contre que le rapport entre la durée de travail prévue (encadrée par ces modalités) et la durée de travail effective présente des écarts importants, à travers notamment de nombreux temps



masqués (non mesurés et non rémunérés) qui se traduit par du « travail gratuit ».

Détermination et contrôle des horaires

L'échantillon enquêté présente de fortes différences entre les banques et les assurances concernant les modes de détermination et de contrôle des horaires.



- Dans les banques, les horaires sont le plus souvent imposés par leurs employeurs sans possibilité de modification (66%). Par contre, les modalités de contrôle de la durée du travail sont moins strictes dans les banques que dans les assurances : 35% des salariés déclarent que leurs horaires ne sont pas contrôlés ou bien contrôlés sur le mode du déclaratif (30%).
- Dans les assurances, les salariés ont plus de souplesse dans la détermination de leurs horaires : 53% déclarent déterminer eux-mêmes leurs horaires et 32% déclarent choisir entre plusieurs horaires fixés par l'employeur ou au sein de plages horaires (32%). A l'inverse des banques, la durée du travail est mesurée plus strictement dans les assurances : 75% par horloge, pointeuse, badge ou autre modalité de cet ordre.



Enfin, la RTT n'a pas souvent bouleversé l'organisation du temps de travail, tant sur la détermination des horaires quotidiens que sur les modalités de contrôle.

S'agit-il d'une modalité de contrôle introduite avec la RTT ?

	Banque	Assurance	Ensemble
Oui	13%	8%	11%
Non	87%	92%	89%
Total	100%	100%	100%

Des dépassements d'horaires fréquents

Au delà de modalités encadrant le temps de travail la pratique des dépassements d'horaires est fréquente voire presque généralisée dans les banques comme dans les assurances et ce quelles que soient les modalités de contrôle des horaires en application.

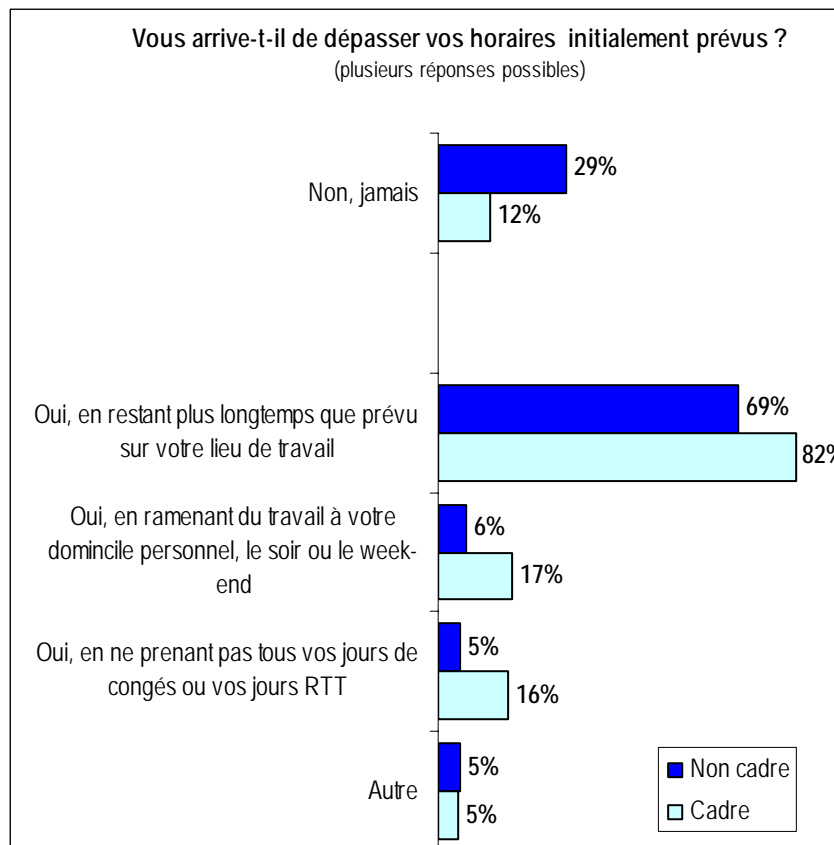
Vous arrive-t-il de dépasser les horaires initialement prévus ?

	Banque	Assurance	Ensemble
Non, jamais	24%	23%	24%
Oui	76%	77%	76%
Total	100%	100%	100%

Plus particulièrement, les cadres sont les plus touchés par les dépassement d'horaires.

Le plus souvent les dépassements d'horaires se traduisent par des plages horaires qui s'allongent (69% des non-cadres et 82 % des cadres déclarent rester plus longtemps que prévu sur leur lieu de travail). Les cadres apportent parfois du travail à leur domicile le soir et/ou le week-end (17%), ou bien ne prennent pas tous leurs jours de congés ou de RTT (16%).





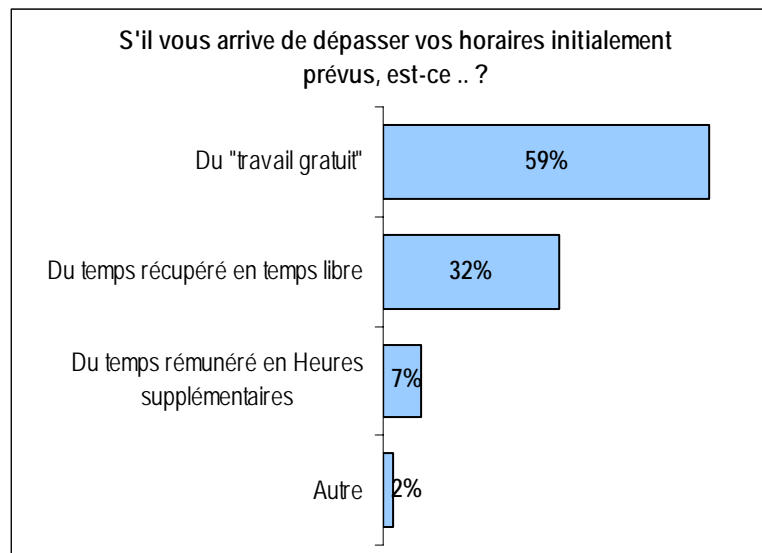
Quelles que soient les modalités de contrôle des horaires, la pratique des dépassements d’horaires conserve une ampleur relativement similaire (entre 72% et 81%).

Vous arrive-t-il de dépasser vos horaires initialement prévus ?

Modalité de contrôle :	Oui	Non, jamais
Pointeuse, badge, ...	72%	28%
Contrôle par l'encadrement	79%	21%
Aucun Contrôle	81%	19%
Ensemble	76%	24%

Les dépassements d’horaires qui sont donc pratique courante dans les secteurs financiers ne se transforment pas toujours en temps récupéré en temps libre ou rémunéré en heures supplémentaires : 59% des salariés déclarant travailler au-delà de leurs horaires prévus considèrent qu’il s’agit de “travail gratuit”.

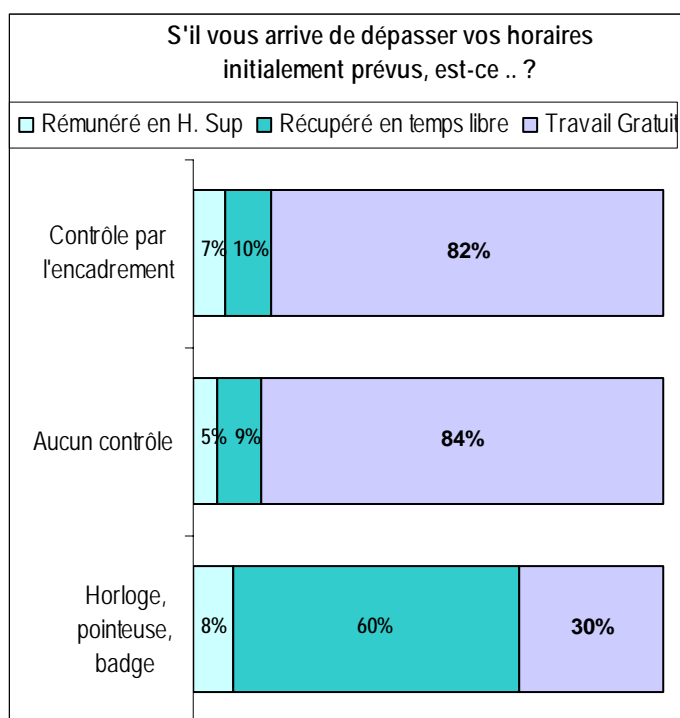




Les modalités de contrôle apparaissent particulièrement déterminantes sur la traduction des dépassements d'horaire :

- lorsque la durée du travail est mesurée par une pointeuse ou équivalent, les dépassements d'horaire sont le plus souvent récupérés en temps libre (60%).
- lorsque qu'il n'y a pas de contrôle d'horaire ou lorsque les horaires sont contrôlés par l'encadrement, les dépassements d'horaires se traduisent quasiment systématiquement par du "travail gratuit" (à plus de 80%).
- Dans toutes les situations les heures supplémentaires semblent assez rares (de 5% à 8% des déclarations des salariés).



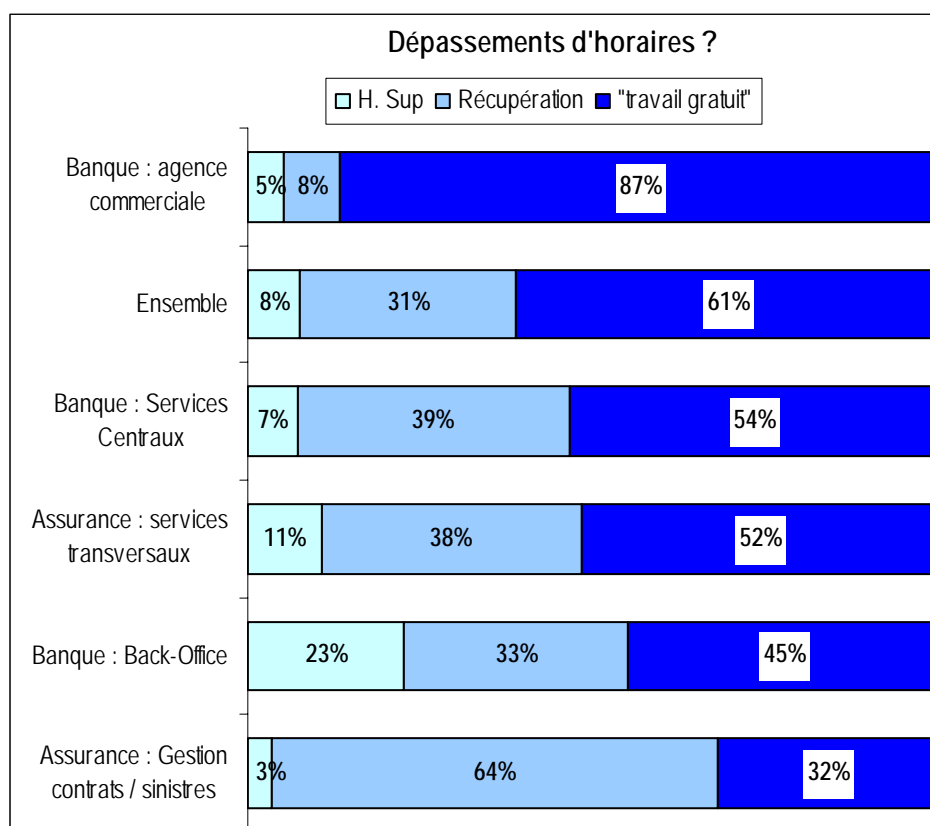


Enfin, ce sont les salariés des agences commerciales bancaires qui sont les plus touchés à la fois par les dépassements d’horaires et par le “travail gratuit” (comme on l’a vu, les banques disposent rarement d’une mesure stricte de la durée du travail)

Vous arrive-t-il de dépasser vos horaires initialement prévus ?

	Oui	Non, jamais
Back-Office	58%	42%
Services Centraux	68%	32%
Agence Commerciale	88%	12%
Total Banque	76%	24%
Gestion des contrats et sinistres	78%	22%
Services transversaux	81%	19%
Total Assurances	77%	23%
Total Echantillon	77%	23%





Ampleur des dépassements d'horaires

Au-delà du constat des dépassements d'horaires affirmés par les salariés, il est difficile d'en mesurer l'ampleur. Les salariés déclarant faire du travail gratuit étaient également appelés à en évaluer la durée hebdomadaire¹⁰.

		Ensemble de l'échantillon
	Moyenne	3,2
Durée hebdo estimée de "travail gratuit" (en heures / semaine)	Médiane	2
	Maximum	11
	Minimum	1
Salariés déclarant du "travail gratuit" (en % par catégorie)		46%
Salariés estimant la durée du travail gratuit (en % par catégorie)		23%

¹⁰ Concernant l'estimation de la durée des dépassements d'horaires récupérés en temps libre ou rémunérés en heures supplémentaires, nous ne disposons pas d'un échantillon suffisant pour mener l'analyse.



L'analyse de l'estimation de la durée hebdomadaire du « travail gratuit » souligne :

- La faiblesse du taux de réponse : 50% des salariés déclarant faire du « travail gratuit » en évaluent la durée. Cela souligne la difficulté d'évaluer un élément très variable et soumis à des aléas (cas typique de l'erreur de caisse dans les agences commerciales qui contraint les salariés à rester plus longtemps que prévu sur leur lieu de travail pour un temps variable). Les salariés qui évaluent la durée du « travail gratuit » sont probablement ceux qui y sont soumis le plus régulièrement.
- L'évaluation donne sur l'ensemble une moyenne de 3,2 h/semaine (médiane 2 h/semaine) avec des données dispersées entre 1 heure et 11 heures hebdomadaires.

		Banque	Assurance	Féminin	Masculin	Non cadre	Cadre	Agence Com. (Banque)	Ensemble
Durée hebdo estimée de "travail gratuit" (en heures / semaine)	Moyenne	3,1	3,8	2,6	3,8	2,7	4,1	3,1	3,2
	Médiane	2	5	2	4	2	4	2	2
	Maximum	11	10	10	11	11	10	11	11
	Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
Salariés déclarant du "travail gratuit" (en % par catégorie)		56%	29%	41%	54%	38%	70%	74%	46%
Salariés estimant la durée du travail gratuit (en % par catégorie)		29%	12%	20%	23%	19%	33%	41%	23%

- Les cadres et les hommes sont plus fréquemment soumis au « travail gratuit » et pour une durée plus longue que les non-cadres et les femmes.
- Les salariés des agences commerciales sont plus fréquemment soumis au « travail gratuit » dans une ampleur proche de la moyenne (environ trois heures par semaine).

Devant la pratique importante du « travail gratuit » dans les secteurs financiers, on ne peut échapper au débat sur l'effectivité de la réduction du temps de travail : si l'on considère que la moitié des salariés effectuent du « travail gratuit » dans une ampleur moyenne d'un peu plus de trois heures hebdomadaires, cela réduit grandement la réalité de la réduction du temps de travail...

Avec les données dont nous disposons dans cette enquête nous ne pouvons savoir si la RTT amplifie la pratique du « travail gratuit »



dans les secteurs financiers. Nous pouvons tout de même supposer que le « travail gratuit » existait déjà avant la mise en place de la RTT et émettre l'hypothèse que la réduction du temps de travail a bien eu lieu, mais sur la base d'un temps de travail effectif dépassant les 39 heures à l'origine.

Dans tous les cas, il est difficile de mesurer ce temps masqué puisque par définition il n'est pas comptabilisé. Nous ne pouvons donc nous appuyer que sur des éléments déclaratifs tels que les recueils de cette enquête.

3. Organisation du temps de travail et appréciation générale de la RTT

Peu de liens entre les modalités de RTT et l'appréciation générale

Un des objectifs de cette enquête consistait à déterminer les modalités de réduction du temps de travail qui apparaissent les plus satisfaisantes pour les salariés en termes de qualité de vie au travail et d'articulation entre temps de travail et temps personnel.

Sur ce point, l'enquête de la DARES propose une hypothèse forte : *« les salariés faisant état d'un sentiment global d'amélioration de leurs conditions de vie quotidienne (au travail et en dehors) sont ceux qui ont pu bénéficier d'une demi-journée ou d'une journée à prendre régulièrement ou de jours de congés supplémentaires. »*

Pour notre échantillon représentant les secteurs financiers, il est difficile de déterminer des modalités qui discriminent l'appréciation générale de la RTT par les salariés.

L'usage de la baisse de la durée quotidienne du travail est particulièrement réduit dans les secteurs financiers et nous ne pouvons donc reconnaître les conclusions proposées par la DARES.

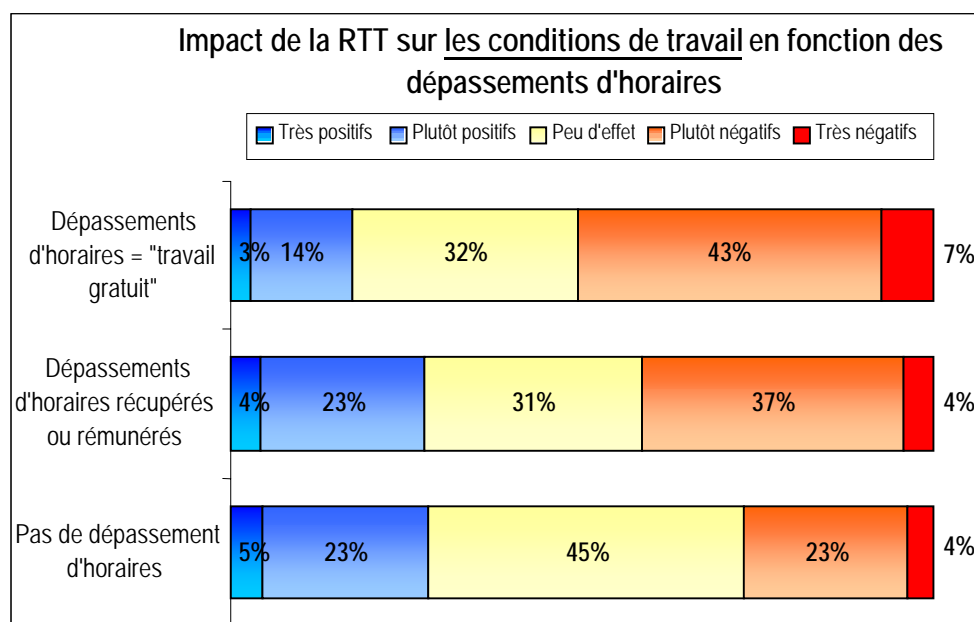
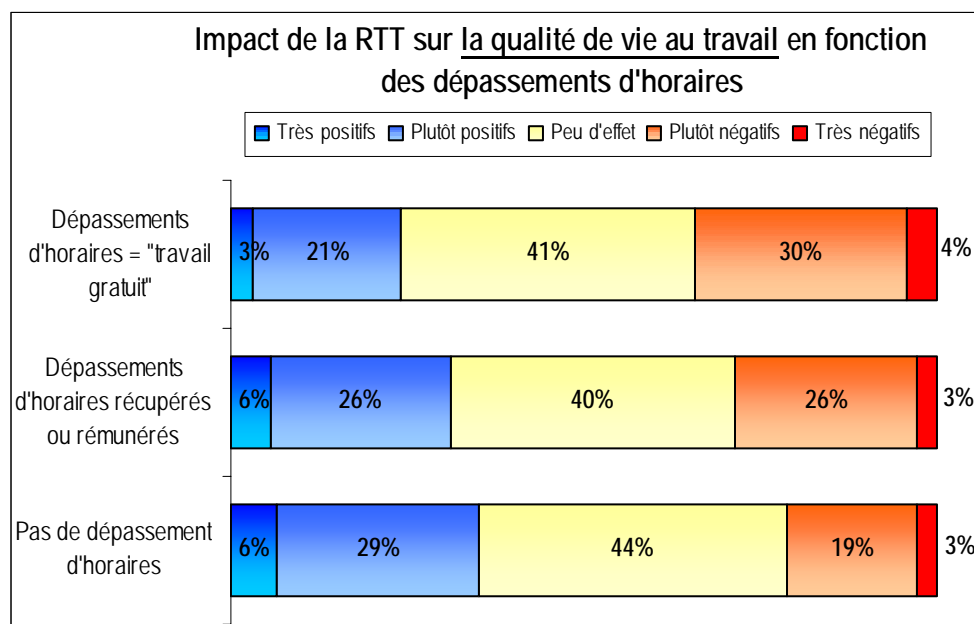
En définitive, on ne reconnaît pas dans notre échantillon de modalité de mise en œuvre de la RTT plus appréciée qu'une autre.



Le « travail gratuit » comme source d'insatisfaction

Les corrélations sont par contre assez nettes quand on examine les liens entre les appréciations générales de la RTT et la pratique des dépassements d'horaires.

Les salariés soumis à des dépassements d'horaires sont plus nombreux à faire un bilan négatif des impacts de la RTT sur la qualité de vie au travail ou sur les conditions de travail.



Cette corrélation significative se retrouve également sur les éléments tels que le stress, les conditions et le bilan général : les salariés qui affirment effectuer du travail gratuit (soit un échantillon de 220 individus) sont plus nombreux à considérer que les conditions de travail se sont dégradées avec la RTT (50% d'entre eux).

La tendance s'affirme pour les salariés soumis à des dépassements d'horaires, même quand ils sont récupérés en temps libre ou rémunérés en heures supplémentaires (soulignant le peu d'écho à l'adage « *travailler plus pour gagner plus* » dans les secteurs financiers) ; la tendance est encore plus marquée pour les salariés soumis au « travail gratuit » (en réalité, dans les secteurs financiers, il s'agit, le plus souvent, de « *travailler plus, sans gagner plus* »)

Par ailleurs, le taux de personnes qui évoquent un impact « très positif » ou « plutôt positif » n'évoluent pas beaucoup, mais ce sont les salariés se positionnant sur le « peu d'effet » qui passent de 32% pour les salariés déclarant du « travail gratuit » contre 45% pour ceux qui disent ne jamais dépasser leurs horaires initialement prévus.

La RTT vient donc percuter des situations de travail parfois très tendues. Si l'on ne peut dire que la RTT est à l'origine de ces tensions, ni que la RTT a amplifié la pratique du travail gratuit, on peut penser qu'elle révèle des situations tendues et qu'éventuellement elle augmente ces tensions que l'on reconnaîtra dans les prochains chapitres.



RTT et transformations du travail

La RTT transforme mathématiquement le rapport entre quantité de travail / temps de travail. Les entreprises ont donc été appelées à prendre des mesures pour combler cette différence : d'abord grâce aux créations d'emploi, ensuite par des mesures d'adaptations organisationnelles visant à augmenter la productivité des individus et des collectifs de travail, par l'externalisation de certaines activités, etc.

L'enquête dans les secteurs financiers montre que les créations d'emploi liées à la RTT sont peu nombreuses et que les modifications organisationnelles assez rares et de faible ampleur. Cela se traduit par des dysfonctionnements évoqués par les salariés interrogés et par le sentiment de vivre dans un contexte de sous-effectif permanent.

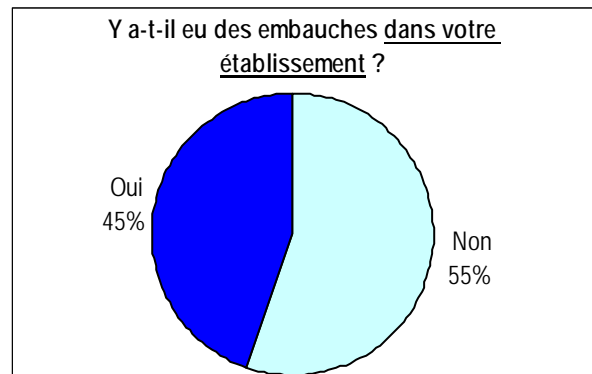
On constate par ailleurs que les créations d'emploi jouent un rôle central dans l'appréciation finale de la RTT par les salariés.



1. Peu de créations d'emploi dans les secteurs financiers

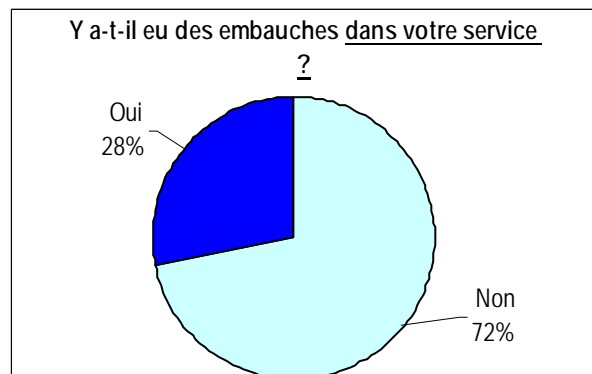
Peu d'évolution des effectifs

Avant tout, 45 % des salariés interrogés déclarent qu'il y a eu des embauches dans leur établissement, 55 % qu'il n'y en a pas eu ce qui apparaît assez faible par rapport aux autres secteurs d'activité.



Au-delà de la création d'emploi à l'échelle de l'établissement, la réalité du renforcement des équipes de travail est vécue par les salariés quand ces embauches affectent directement leur propre unité de travail. Seuls 27% des salariés interrogés déclarent que leur équipe de travail a été renforcée suite à la RTT.

Pour comparaison, dans l'enquête de la DARES, 50% des salariés interrogés déclarent que les effectifs de leur propre service ont augmenté contre 28% dans notre échantillon.



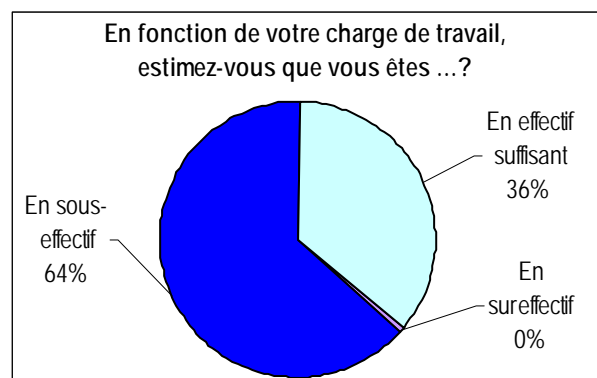
On sait en effet que dans les services financiers comme dans les autres secteurs d'activité, les embauches consécutives à la RTT sont ciblées vers certaines activités en développement (le plus souvent les activités commerciales dans les secteurs financiers) alors que d'autres services apparaissent plus « *laissés pour compte* » comme l'exprime un salarié de Back Office.

Par ailleurs, un certain nombre de commentaires libres relève que les créations d'emploi ne sont pas nécessairement liées à la RTT, mais à l'augmentation générale de la production et des activités.

Ceci est à relier au contexte économique dans lequel les secteurs financiers ont mis en place la RTT : ces secteurs ont atteint à cette période des taux de croissance records. Nous ne pouvons connaître ici les impacts de la croissance sur l'intensité du travail : certains services seraient appelés à absorber directement une augmentation de production par un effort de productivité, alors que pour d'autres services le contexte de croissance réduirait les efforts de productivité pour atteindre des objectifs (on pense notamment aux services commerciaux qui auraient moins d'efforts de prospection à mener quand la demande de produits financiers est forte).

Une majorité de salariés déclarant être en sous-effectif

Cela nous conduit à la notion de sur-effectif/sous-effectif : il ne s'agit pas, bien évidemment d'une mesure objective du lien effectif / charge de travail, mais d'un sentiment individuel tiré de l'expérience de travail des salariés interrogés. Cet indicateur entièrement subjectif est cependant très révélateur des tensions au travail telles que les salariés les vivent.



Près des deux tiers des salariés ont le sentiment de travailler en sous-effectif dans notre échantillon ; un tiers considère qu'il travaille en effectif suffisant. Les salariés des assurances ont d'ailleurs tendance à se considérer plus en sous-effectif que les salariés des banques.



En fonction de votre charge de travail, estimez-vous que vous êtes... ?

	En effectif suffisant	En sous-effectif	En sureffectif
Assurance	28%	71%	1%
Banque	41%	59%	0%

Il est difficile de reconnaître ici l'impact réel de la mise en œuvre de la RTT sur les efforts de productivité demandés aux salariés et sur leur sentiment de travailler en sous-effectif. Mais le simple bon sens laisse conclure qu'une réduction du temps de travail sans création d'emploi se traduit par une compression du temps imposée aux salariés.

Par exemple, un salarié indique : « *Sur mon secteur d'activité, pas d'embauche ! Travail identique, moins de temps pour l'effectuer, heures supplémentaires "gratuites" pour y parvenir. Je bénéficie donc de la RTT sans m'en rendre compte... Dommage !!! Une embauche plus significative aurait permis à tous les salariés de l'entreprise de "s'y retrouver" ! Ex : Mon unité de travail = 5 salariés ; 4 heures pour chacun de RTT /semaine = 20 heures. L'embauche d'un salarié supplémentaire nous aurait permis de faire face : 1/ à la baisse du temps de travail 2 / à la charge déjà importante de nos tâches avant la mise en place de la RTT.* »

2. Peu de changements organisationnels

A défaut de création d'emplois, on peut penser que des efforts de transformation des processus de travail et de son organisation permettraient de favoriser l'effort de productivité des salariés nécessairement augmentée.

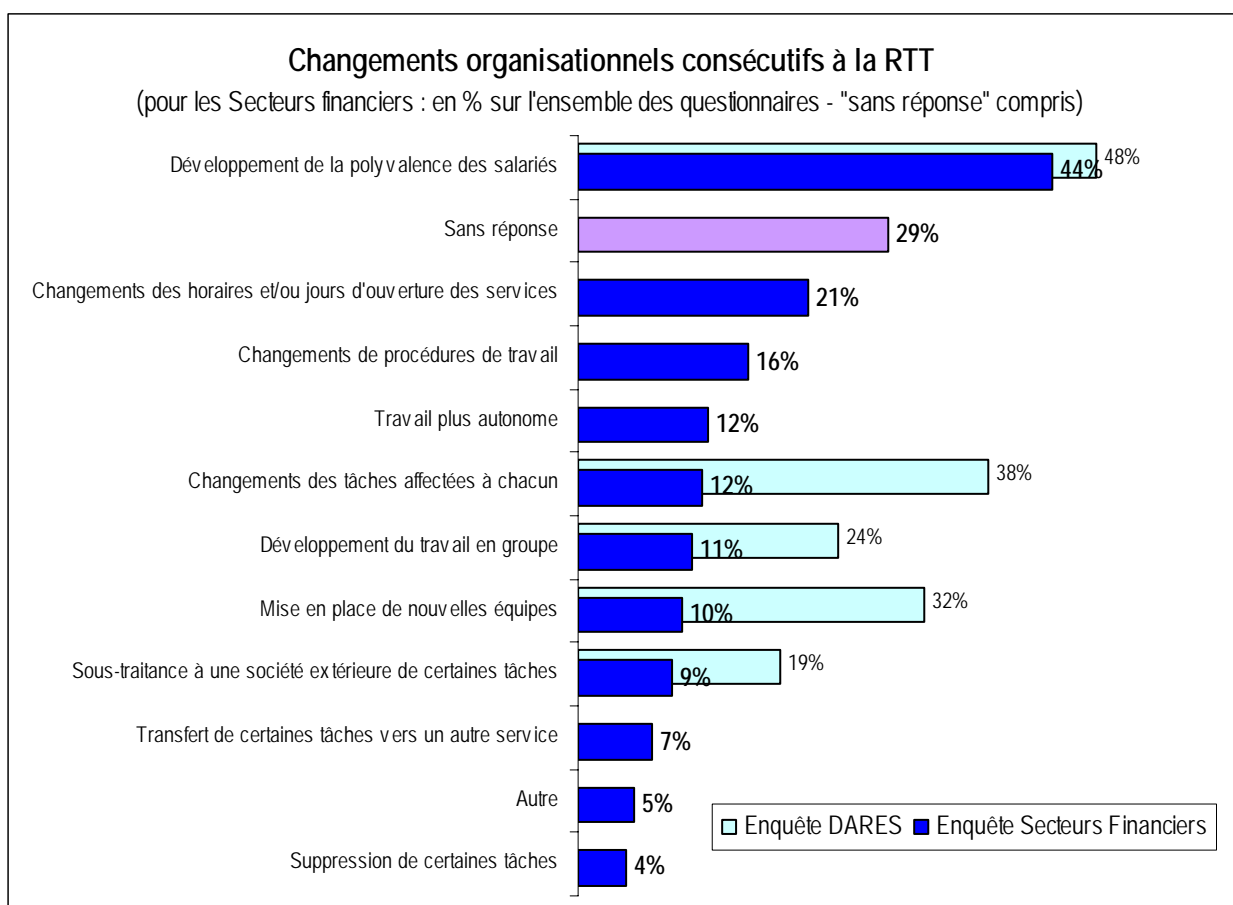
Cependant on relève peu de changements organisationnels d'ampleur dans les secteurs financiers. Paradoxalement lorsque des changements organisationnels ont été mis en œuvre avec la RTT, ils n'ont pas limité les difficultés vécues par les salariés. Bien au contraire, les salariés relevant le plus de changements organisationnels sont également les plus insatisfaits des impacts de la RTT sur leur qualité de vie au travail.

Individualisation des contraintes de travail

Les salariés étaient interrogés sur les transformations des organisations de travail introduites durant la mise en œuvre de la RTT et leurs réponses montrent globalement que la majorité des salariés n'a pas vécu de transformations organisationnelles d'ampleur :



- Près d'un tiers des salariés interrogés ne notent pas de transformation organisationnelle parmi les propositions que nous leur faisons et considèrent donc que la RTT ne s'est accompagnée d'aucune mesure organisationnelle.
- Comme dans l'enquête de la DARES, la majeure partie des salariés notant des changements les attribue à l'accroissement de la polyvalence des salariés (44% des salariés interrogés pour les secteurs financiers, 48% dans l'enquête DARES) ce qui laisse penser que la charge des adaptations à la RTT est portée par les individus eux-mêmes plutôt que grâce à des changements organisationnels.
- Le questionnaire reprenait des propositions de transformations organisationnelles présentées dans l'enquête de la DARES. On constate que les salariés interrogés dans notre enquête relèvent moins souvent de changements organisationnels que les salariés interrogés dans l'enquête de la DARES.



Si l'on regarde les changements organisationnels par métiers, certaines tendances semblent se dessiner :

- Les seules unités de travail marquées par des changements organisationnels un peu plus importants sont les services de Back



Office dans les banques avec des changements de procédures, d'affectation des tâches et un travail qui semble plus collectif. Cependant il est difficile d'attribuer ces changements directement à la mise en place de la RTT quand on sait que depuis quelques années ces unités de travail sont soumises à des transformations organisationnelles importantes (notamment par des phénomènes de regroupement et de centralisation des services).

- Les services transversaux ne semblent pas avoir vécu de changements importants de leur organisation (c'est assez net pour les services transversaux des assurances ; ça l'est moins concernant ces services dans les banques ce qui est peut-être lié à la faiblesse de l'échantillon concerné).
- Les agences commerciales bancaires et les services de gestion des sinistres et des contrats dans les assurances sont à peu près dans la moyenne avec :
 - Des changements d'horaires et/ou des jours d'ouverture des services à la clientèle remarqués à 30% dans les agences commerciales bancaires.
 - Peut-être une exigence accrue d'autonomie des salariés dans les services de gestion des sinistres et contrats (avec 18% cela mériterait un examen plus approfondi pour déterminer si cette tendance représente une réalité dans l'ensemble de ces services).



Changements organisationnels consécutifs à la RTT

	Banque : Agence Commerciale	Assurance : Gestion sinistres et contrats	Assurance : Services transversaux	Banque : Back- Office	Banque : Services Centraux	Ensemble
Sans réponse	23%	32%	47%	25%	24%	29%
Développement de la polyvalence	44%	44%	23%	49%	61%	44%
Sans réponse	23%	32%	47%	25%	24%	29%
Changements des horaires et/ou jours d'ouverture des services	30%	22%	10%	18%	8%	21%
Changements de procédures	13%	13%	13%	23%	18%	16%
Travail plus autonome	13%	18%	11%	7%	0%	12%
Changements des tâches individuelles	12%	8%	7%	21%	8%	12%
Développement du travail en groupe	9%	12%	7%	23%	5%	11%
Mise en place de nouvelles équipes	9%	8%	7%	21%	3%	10%
Sous-traitance à une société extérieure	6%	9%	16%	11%	5%	9%
Transfert de certaines tâches vers un autre service	8%	4%	3%	10%	5%	7%
Suppression de certaines tâches	1%	1%	1%	10%	5%	4%
Effectifs de la population interrogée	156	78	70	61	38	476

NB : les données détaillées dans ce tableau sont à prendre avec prudence car elles correspondent à des effectifs réduits.

Les peu de changements organisationnels et le nombre important de salariés déclarant être soumis à une exigence accrue de polyvalence laissent donc entendre que la charge des adaptations consécutives à la mise en place de la RTT est essentiellement portée par les salariés au niveau individuel ou des collectifs de travail.

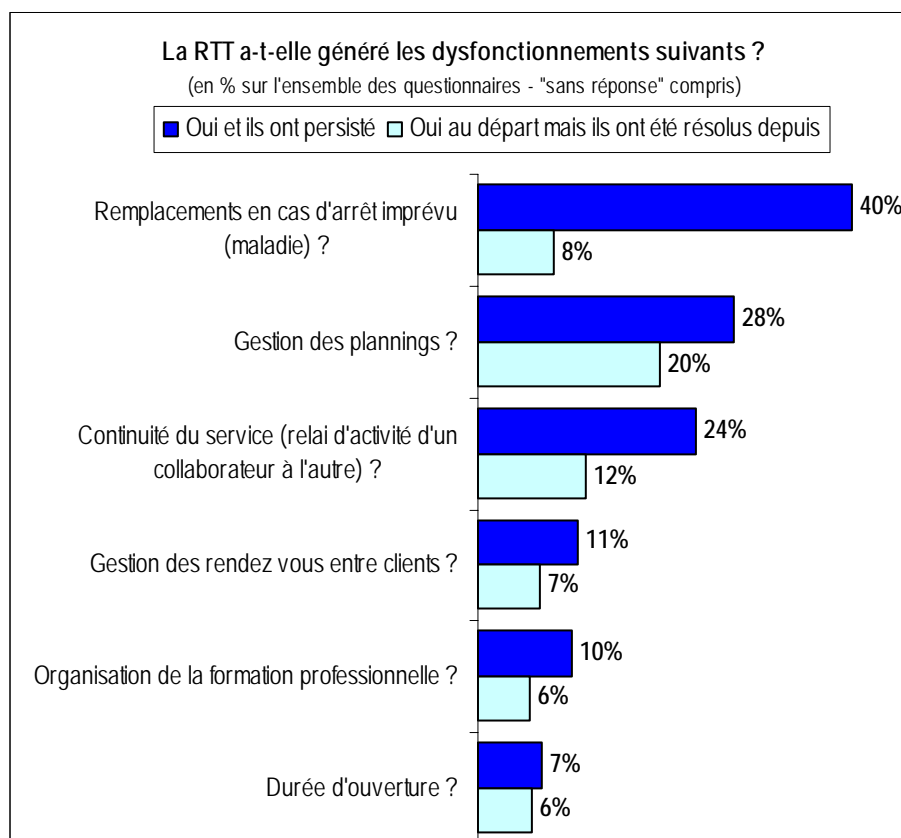
Il semble donc que les politiques de mise en œuvre de la RTT dans les secteurs financiers sont plus de l'ordre du « débrouillez-vous », laissant aux micro-collectifs de travail et aux individus la responsabilité d'adapter les processus de travail aux nouveaux déterminants temporels encadrant le travail.

Des dysfonctionnements dans la gestion des aléas

Concernant les dysfonctionnements évoqués par les salariés, le questionnaire insistait sur la distinction entre les dysfonctionnements de « première heure », dysfonctionnements introduits lors de la RTT mais solutionnés après un temps



d'adaptation nécessaire, et les dysfonctionnements plus durables posant aujourd'hui encore problème.



La gestion des aléas :

Les dysfonctionnements les plus nets et les plus durables renvoient à la gestion des aléas, de l'imprévu (remplacements en cas d'arrêt de travail imprévu), c'est-à-dire à ce qui n'est pas anticipable.

L'intensité du travail est ici au cœur de la question puisque les dysfonctionnements face aux aléas questionnent les marges de manœuvre que les organisations du travail se réservent : dans des situations de travail tendues, marquées par des logiques du « juste à temps », les aléas viennent percuter l'organisation et entraînent un certain nombre de dysfonctionnements confirmés d'ailleurs dans les commentaires libres. Ce constat est à relier à la question des dépassements d'horaires qui peuvent être considérés comme un réservoir de « souplesse » permettant aux collectifs de travail de faire face aux aléas malgré tout mais qui en fait porter le coût aux salariés eux-mêmes.

La gestion des plannings :

Pour plus d'un quart des salariés interrogés, la gestion des plannings – cette fois-ci plus facilement anticipables – reste une source de



dysfonctionnements, mais 20% des salariés déclarent que ces dysfonctionnements ont été résolus après une période d'adaptation.

Les relais d'activité :

Les dysfonctionnements de relais d'activité sont fréquemment rencontrés puisque les salariés sont appelés à être présents sur une durée moins longue ce qui suppose un renforcement du travail collectif. Ici, 24% des salariés, et plus particulièrement les salariés des back office et des agences commerciales bancaires, relèvent ce type de dysfonctionnements et de nombreux commentaires évoquent ce problème (par exemple : « *Je retrouve en reprenant mon service le courrier non traité de la journée de mon absence* » ou « *les piles de dossiers s'accumulent* »). Pour un certain nombre de salariés, ces difficultés ont été contournées après une durée d'adaptation et la construction de pratiques de travail plus collectives.

Dysfonctionnements persistants

	Banque			Assurance		Ensemble
	Agence Commerciale	Back-Office	Services Centraux	Gestion des contrats et sinistres	Services transversaux	
Remplacements en cas d'absence imprévue d'un salarié	52%	53%	29%	41%	13%	40%
Gestion des plannings	33%	28%	21%	27%	20%	28%
Relai d'activité	27%	26%	18%	24%	19%	24%

3. Le poids des créations d'emploi et des changements organisationnels sur l'appréciation de la RTT

Un avis plus tranché des salariés ayant vécu des changements

L'existence ou non de transformations organisationnelles introduites par la mise en place de la RTT semble jouer légèrement sur l'appréciation de la qualité de vie au travail de manière assez paradoxale :



- Les salariés qui évoquent des changements organisationnels sont moins nombreux à considérer que la RTT a « peu d'effet » et ont un avis plus tranché en se positionnant légèrement vers un avis négatif.
- A l'inverse, ceux qui n'évoquent aucun changement organisationnel sont tendanciellement plus nombreux à considérer que la RTT a eu peu d'effet.
- Les salariés soumis à une polyvalence accrue considèrent tout de même légèrement plus fréquemment que la RTT a eu un impact négatif sur leur qualité de vie au travail par rapport à ceux qui ne notent aucun changement.

Bilan sur la qualité de vie au travail en fonction des changements organisationnels

	Bilan au travail positif	Bilan au travail de peu d'effet	Bilan au travail négatif	Total
Pas de changement organisationnel	32%	45%	23%	100%
Polyvalence accrue	27%	44%	29%	100%
Autres changements organisationnels	28%	37%	35%	100%

Il semblerait donc que les salariés les plus satisfaits sont ceux qui n'ont pas été soumis à des changements. Cette enquête ne permet pas de reconnaître si la nature même des changements organisationnels est à l'origine d'améliorations ou de dégradations des situations de travail et cela mériterait une analyse plus approfondie.

Ces résultats sont un peu surprenants et ne vont pas dans le sens de l'enquête de la DARES qui remarquait : « une exigence accrue de polyvalence qui touche près d'un salarié sur deux est fréquemment associée à une intensification du travail ». On ne retrouve pas cette corrélation pour les secteurs financiers.

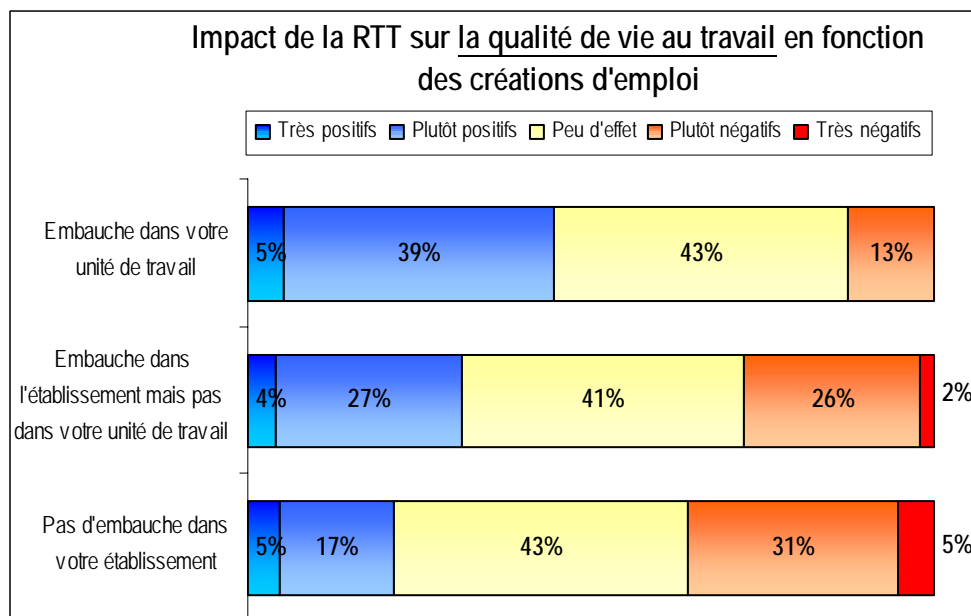
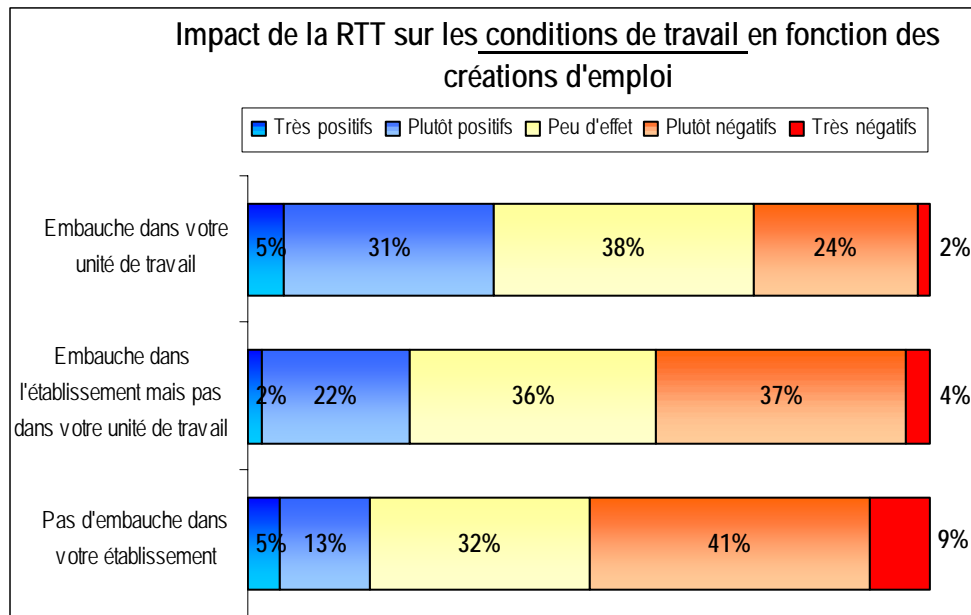
Cela interroge sur la nature des transformations qui ont accompagné (rarement) la RTT et sur leur impact réel. Il semble que les transformations sont plus vécues par les salariés comme des dispositifs augmentant les pressions au travail que des facteurs d'absorption d'une surcharge de travail introduite par la réduction du temps de travail.



Poids des créations d'emplois sur la qualité de vie au travail

Un des éléments objectivable déterminant de manière forte l'appréciation de la qualité de vie au travail est la création d'emploi (ou la non-crédation d'emploi) à l'échelle de l'unité de service.

Les salariés qui ont vu des créations d'emploi dans leur établissement (et encore plus dans leur unité de service) sont ceux qui considèrent le plus souvent que leur qualité de vie au travail s'est améliorée. C'est encore plus net concernant les conditions de travail.



L'emploi, et le renforcement des équipes de travail au niveau le plus proche, est donc un des facteurs essentiels à l'amélioration de la qualité de vie au travail et des conditions de travail.

On le comprend bien, une réduction du temps de travail opérée avec peu de création d'emploi et peu de changements organisationnels se traduit, à même charge de travail, nécessairement par une intensification du travail.

Le passage de 39 heures à 35 heures entraîne mathématiquement une réduction de la présence des salariés d'environ 10%. Il paraît impossible que cette réduction puisse fonctionner sans évolution du modèle productif. Il semblerait cependant que dans les secteurs financiers l'ampleur de la réduction du temps de travail soit inférieure à 10% puisque dans la plupart des grands établissements le temps de travail était souvent à l'origine inférieur à 39 heures. Il y aurait donc des réductions réelles de l'ordre de 5% à 7% ce qui permet de comprendre un peu mieux la faiblesse des créations d'emploi et des changements organisationnels.

Malgré cette supposition (qui mériterait d'être approfondie pour en mesurer précisément la réalité), le phénomène d'intensification du travail est tout à fait remarqué par les salariés et parfois vécu avec une souffrance certaine.



La RTT dans un contexte de dégradation des conditions du travail

Les conditions de travail représentent un des volets importants de l'enquête. Ici encore, il ne s'agit pas d'une mesure objective des conditions de travail mais du regard subjectif que les salariés portent sur leurs propres conditions de travail en fonction de leur expérience.

La problématique des conditions de travail dans les secteurs financiers concerne essentiellement des phénomènes d'augmentation de la charge mentale, d'intensification du travail et de sentiment de dégradation de la qualité du service rendu.

On constate globalement un sentiment de dégradation des conditions de travail, cependant il est difficile d'en déterminer les causes et en particulier d'y inscrire l'impact de la RTT. Il semble en effet que la RTT joue plus le rôle de révélateur que d'origine même de la dégradation des conditions de travail : elle s'inscrit dans un phénomène durable d'intensification du travail et peut parfois être considérée par les salariés comme un catalyseur de ce phénomène.



1. Un phénomène d'intensification évident

Les évolutions des conditions de travail dans les secteurs financiers sont marquées par un phénomène d'intensification du travail. Il s'agit ici d'un phénomène qui ne date pas de la RTT, mais au sein duquel la RTT s'inscrit et qu'elle peut amplifier.

Un certain nombre d'indicateurs montrent ce phénomène et ils sont souvent plus pessimistes dans cette enquête que dans celle de la DARES :

- La question des **rythmes et des objectifs** est la question la plus tendue dans le secteur : 69% des salariés notent une augmentation des rythmes de travail et 58% considèrent que les objectifs¹¹ sont plus difficiles à atteindre.
- **Procédures et encadrement** : 37% des salariés considèrent que les procédures sont plus contraignantes (24% dans l'enquête de la DARES)
- Plus inquiétant est la notion de **qualité du travail** : 35 % des salariés pensent que la qualité du travail s'est dégradée (enquête DARES : 10%). Ce sentiment de qualité dégradée est parfois présente avec amertume dans les commentaires libres et semble générer une certaine souffrance au travail. Cela renvoie à la question du sens du travail et de la reconnaissance que les salariés peuvent tirer du travail.

Par exemple, une personne qui coche dans le bilan global à la fois « plutôt positive » et « plutôt négative » évoque les nécessaires arbitrages à mener au sein de contraintes multiples et en définitive au détriment de la qualité du travail : « *Plutôt positive pour le temps passé en famille. Plutôt négative pour les conditions de travail, plus de stress (qui se répercute parfois sur la vie famille) une quantité de travail pratiquement inchangée (car suppression de quelques tâches mais avec le temps apparition de nouvelles tâches) donc pour tout faire dans les temps et ne pas être obligé de faire des heures supplémentaires, il faut grignoter sur la qualité du travail ce qui n'est pas toujours facile à accepter mais nous n'avons pas vraiment le choix !!!* »

- Dans le même sens, 28% des salariés considèrent que l'ambiance de travail s'est dégradée (enquête DARES : 12%)

¹¹ A noter concernant la question des objectifs qu'un certain nombre de salariés n'y sont pas nécessairement soumis ce qui pourrait expliquer la différence entre l'évolution des rythmes et celle des objectifs.



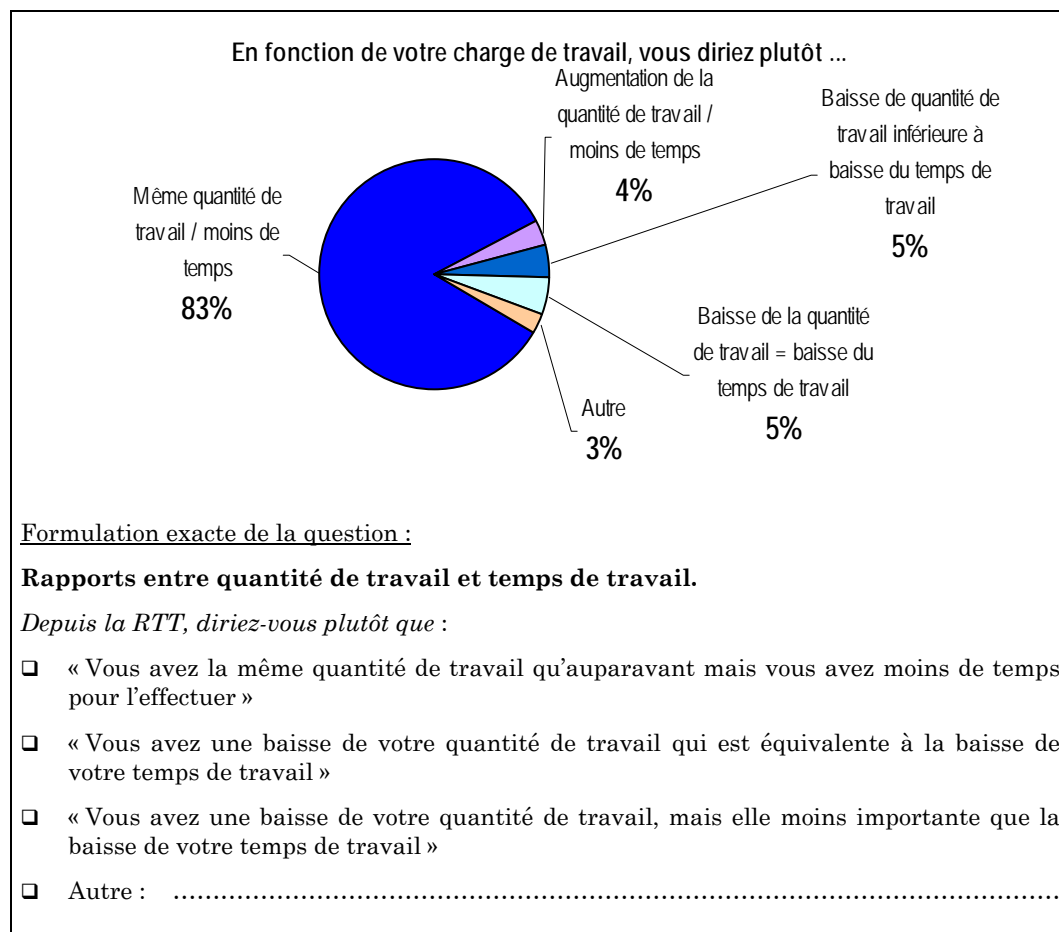
Evolutions depuis la RTT

Rythmes de Travail		Objectifs		Encadrement	
Plus intenses	69%	Plus difficiles à atteindre	58%	Plus important	20%
Inchangés	29%	Inchangés	40%	Inchangé	74%
Moins intenses	2%	Plus faciles à atteindre	2%	Moins important	6%
Total	100%	Total	100%	Total	100%

Qualité du travail <i>Enquête DARES</i>			Procédures <i>Enquête DARES</i>		
De dégradation	35%	<i>10%</i>	Plus contraignantes	37%	<i>24%</i>
De peu d'effet	50%	<i>83%</i>	Inchangées	62%	<i>74%</i>
D'amélioration	15%	<i>7%</i>	Moins contraignantes	1%	<i>2%</i>
Total	100%	<i>100%</i>	Total	100%	<i>100%</i>

Echanges d'informations <i>Enquête DARES</i>			Ambiance de travail <i>Enquête DARES</i>		
Plus rarement	12%	<i>18%</i>	Moins bonne	28%	<i>12%</i>
Inchangée	63%	<i>75%</i>	Inchangée	63%	<i>82%</i>
Plus souvent	25%	<i>6%</i>	Meilleure	9%	<i>6%</i>
Total	100%	<i>100%</i>	Total	100%	<i>100%</i>





Par ailleurs, pour la majeure partie des salariés, le rapport quantité de travail / temps de travail s'est dégradé. Partant d'une question issue du discours commun sur la RTT, les salariés considèrent massivement qu'ils ont la même quantité de travail à effectuer (voire plus de travail qu'auparavant) en moins de temps.

Au total, 92% des salariés évoquent un rapport quantité de travail / temps de travail plus intense. Si la mesure est tout à fait floue, si elle est entièrement subjective et demanderait une analyse plus approfondie, le phénomène ne peut être ignoré quand le point de vue des salariés tend aussi massivement vers ce constat d'intensification.

Comme on l'a vu, cette intensification est confirmée par la faiblesse des créations d'emploi dans le cadre de la RTT et un sentiment de travailler en sous-effectif pour près des deux tiers des salariés interrogés.

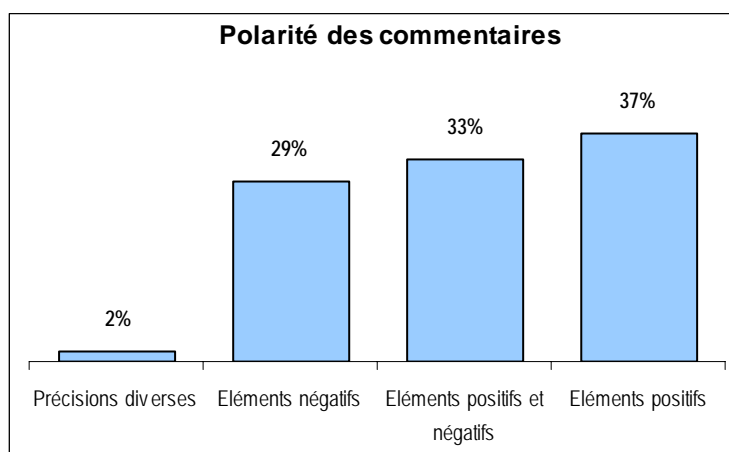


2. Les commentaires libres confirment le phénomène d'intensification

Le questionnaire se concluait par une page de commentaires libres ouverts aux salariés interrogés et 56% d'entre eux s'y sont exprimés à travers des commentaires très divers : cela montre le grand intérêt que portent les salariés au sujet abordé.

Les commentaires sont intéressants car ils ouvrent une possibilité aux salariés interrogés de déborder le cadre strict imposé par les questions prédéfinies dans le reste du questionnaire. Ainsi ils précisent des éléments de complexité sur leurs situations vécues et sur les arbitrages qu'ils sont amenés à faire entre les différentes dimensions du travail.

On a pu polariser les commentaires simplement :



	Bilan global positif	Bilan global de peu d'effet	Bilan global négatif	Ensemble
Éléments positifs	58%	2%	2%	37%
Éléments positifs et négatifs	37%	31%	12%	33%
Éléments négatifs	2%	66%	82%	29%
Précisions diverses	2%	-	-	2%
Total	100%	100%	100%	100%

Naturellement, la polarité des commentaires est en tendance cohérente avec l'orientation du bilan général de la RTT. Cependant on note des éléments de complexité :

- Parmi les salariés déclarant être globalement satisfaits de la RTT, 37% font tout de même des commentaires critiques de la



RTT : en général, ils apprécient l'augmentation du temps libre mais critiquent une dégradation des conditions de travail.

- Parmi les salariés déclarant que la RTT a peu d'effet, 66% font des commentaires uniquement négatifs et 31% évoquent des éléments positifs et négatifs, contre seulement 2% d'éléments uniquement positifs.
- Enfin, ceux qui font un constat général négatif sont également orientés vers le négatif dans leurs commentaires (à noter tout de même 14% évoquant entre autre des éléments positifs)

On comprend donc que le positionnement sollicité dans le bilan global demande aux salariés de faire la synthèse d'éléments divers vécus au travail et parfois contradictoires. Les commentaires permettent donc aux salariés de préciser cette synthèse, de la nuancer, et la problématiser.

- 68% de commentaires sur l'amélioration de la vie privée :

Le plébiscite de la RTT est entièrement lié à l'amélioration de la vie hors travail avec 68% des commentaires sur ce thème.

Certains évoquent le plaisir de bénéficier de plus de temps libre ; d'autres vont jusqu'à une véritable fuite du travail (par exemple : « *Repos apprécié pour récupérer la fatigue quotidienne du travail et la Productivité occasionnant STRESS* »).

La place de la famille, des enfants est très présente mais on découvre également souvent des éléments de l'ordre du temps « *vraiment à soi* », libéré des contraintes de la vie quotidienne (en particulier chez les femmes). Le statut des jours RTT devient ainsi différent de celui des congés traditionnels.

- 47% de commentaires sur la dégradation des situations de travail :

Viennent ensuite des commentaires évoquant des éléments négatifs au travail (47%). La dégradation de conditions de travail est évoquée avec la plupart des commentaires qui renvoient au concept d'intensification du travail. Le terme le plus employé est d'ailleurs celui de « stress » dans 49 questionnaires (18% des commentaires). Est également évoquée l'idée que la charge de travail, les objectifs, sont restés les mêmes malgré la réduction du temps de travail.



■ 15% des commentaires sur des problèmes d'organisation de la RTT

Des problèmes liés à l'organisation de la RTT sont également évoqués (15% des commentaires) autour des dysfonctionnements de gestion des plannings et des congés qui se sont multipliés, de l'absence fréquente de salariés réduisant les collectifs de travail, etc....

■ 10% des commentaires sur la dimension politique et sociale de la RTT

La question de l'emploi est également évoquée dans 10% des commentaires. En effet, le questionnaire n'abordait pas du tout les dimensions politiques et sociales de la RTT. Le thème revient donc sur l'initiative des salariés. Ils critiquent le plus souvent une déception sur le rôle annoncé de la RTT comme moteur de la politique de l'emploi. Par exemple, « *La RTT n'a pas eu l'effet escompté : travailler moins tous les jours et effets marquant sur le chômage* »

Au-delà de ceux qui s'expriment ici, on peut émettre l'hypothèse que le bilan général sur la RTT est traversé par cette dimension pour la plupart des salariés (que cela polarise le jugement positivement ou négativement d'ailleurs). Face à cette loi qui certes se traduit concrètement dans la vie des salariés, au travail et en dehors du travail, nul n'échappe à un positionnement politique (d'autant que la loi a été largement débattue et commentée sur la scène politique et médiatique).

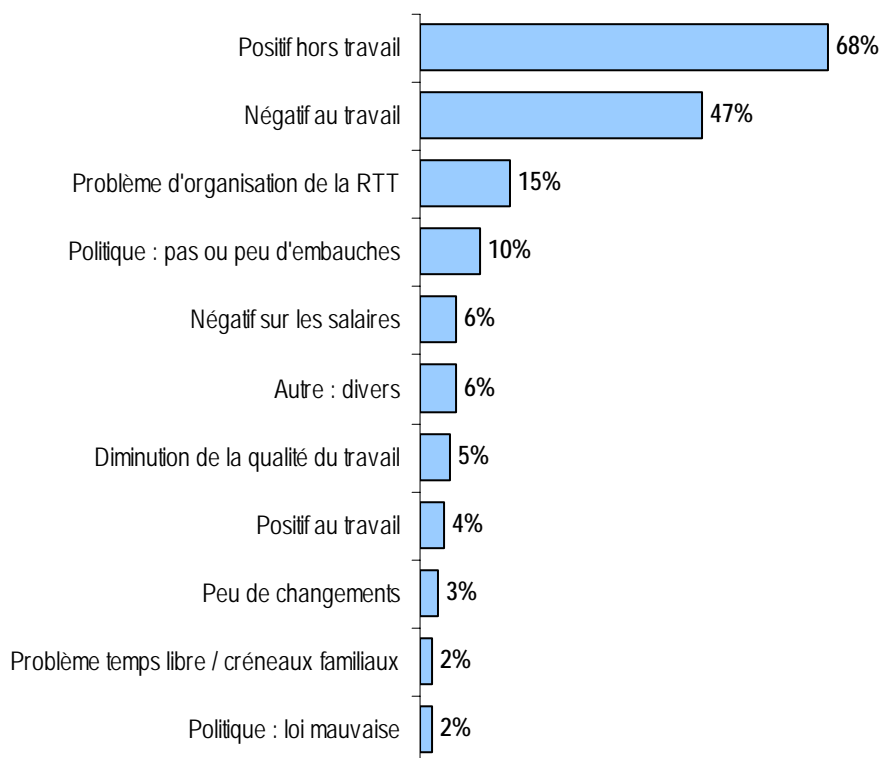
■ Et des commentaires divers :

Enfin vient une série de commentaires les plus divers et difficilement catégorisables au-delà d'une liste à la Prévert : pouvoir d'achat diminué (5%), amélioration des conditions de travail (4%), difficulté d'articulation des temps personnels et professionnels, quelques critiques du questionnaire lui-même, ...



Nature des commentaires

(en % des salariés ayant rédigé un commentaire)



- Positif hors travail : plus de « temps libre », « congés », « loisirs », « temps avec la famille, les enfants », amélioration de la « vie personnelle », « moins de travail¹² », ...
- Négatif au travail : ces commentaires évoquent la dégradation des conditions de travail et plus particulièrement l'intensification du travail, « plus de stress », « pressions au travail », « moins de temps pour la même charge de travail », « augmentation des objectifs », ...
- Problème d'organisation de la RTT : désorganisations dans les activités de travail liées à la RTT, les dysfonctionnements, « multiplications des absences sur le lieu de travail », « le travail s'accumule les jours RTT », « problème de gestion des plannings », « pas le temps de prendre les jours RTT », ...
- Politique : pas ou peu d'embauches : critique de la RTT car elle n'a pas favorisé l'emploi dans la mesure des attentes, « encore trop de chômage », « l'entreprise n'a pas créé d'emplois », ...
- Négatif sur les salaires : critiques d'éventuels gels des salaires et de la limitation du pouvoir d'achat.

Le plus souvent on retrouve l'articulation des deux premières catégories de commentaires évoquant une amélioration de la qualité de vie personnelle en même temps qu'une dégradation des conditions de travail ou une intensification du travail (par exemples : « *plus de stress mais en contrepartie plus de temps libre* » ou de manière inversée « *Amélioration des loisirs et du temps chez soi même s'il est demandé une productivité plus importante au travail* »).

¹² Pour cette dernière expression on peut hésiter à le conserver dans la catégorie « positif hors travail », ou « négatif au travail » si l'on considère qu'il s'agit d'une expression de fuite du travail.

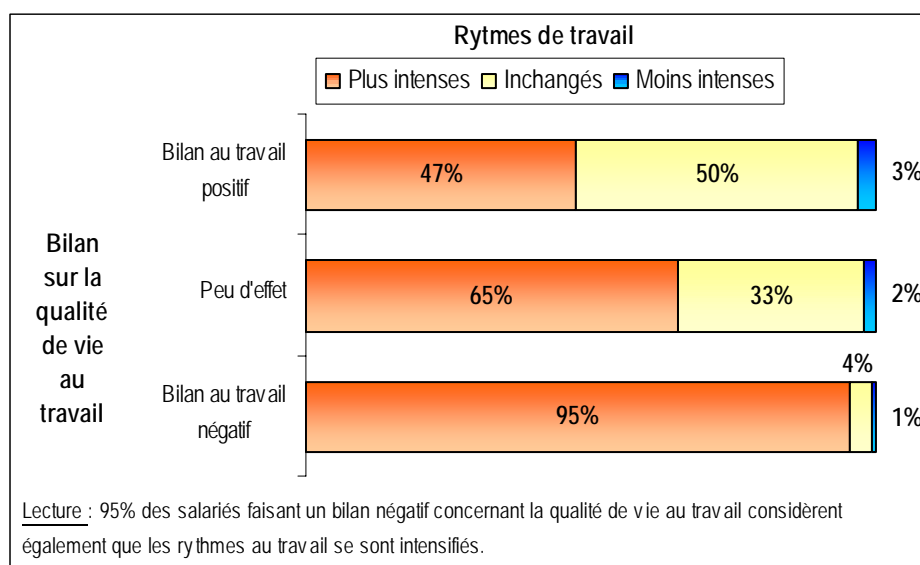


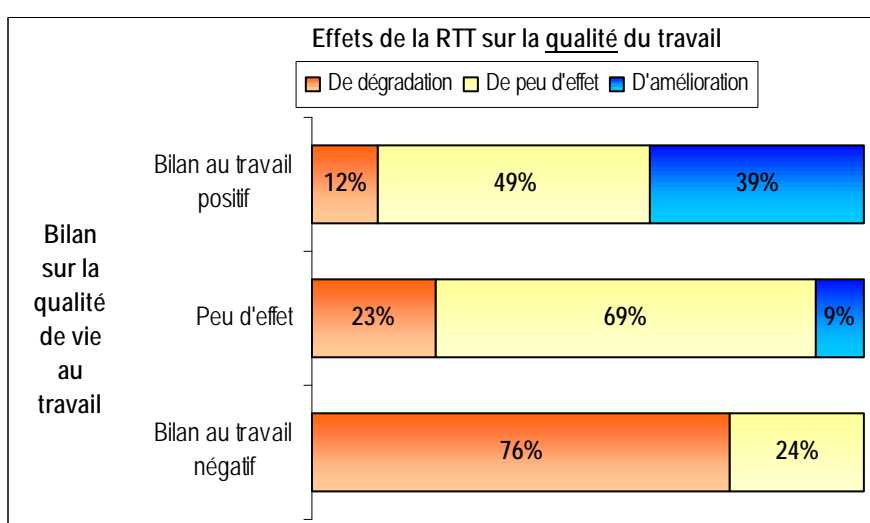
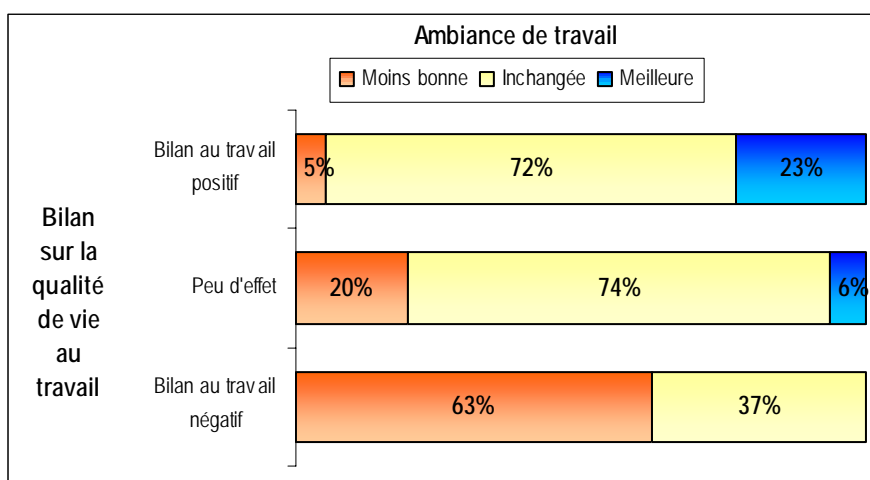
Parfois l'articulation est complexe et met en débat un ensemble de dimensions d'ordres privé et professionnel : « *La RTT m'a permis d'avoir plus de temps libre (environ 20 jours par an), donc moins de stress au travail, même si du coup il faut mettre les "bouchées doubles". Je suis donc plutôt satisfait de ces RTT* »).

3. La RTT comme « lot de consolation » ?

Les articulations entre les indicateurs concernant l'évolution des conditions de travail et le bilan sur les impacts de la RTT sur la qualité de vie au travail sont évidentes.

Les salariés les plus insatisfaits sont ceux qui notent le plus souvent une augmentation des rythmes de travail, des objectifs plus difficiles à atteindre, une ambiance de travail dégradée et une qualité du service dégradée.





A partir de ce constat, il est cependant difficile de déterminer les relations de causalité entre la mise en œuvre de la RTT et la dégradation des conditions de travail : est-ce que la RTT est à l'origine de cette dégradation ? Ou bien est-ce que la RTT révèle une dégradation qui s'est construite en amont et dans la durée par un phénomène d'intensification du travail ? La majorité des salariés interrogés considérant en final la RTT comme une bonne mesure dans leur vie nous pousse à retenir la seconde hypothèse.

L'enquête montre ce sentiment de dégradation des conditions de travail qui touche une majorité des salariés. Des analyses plus approfondies permettraient de reconnaître plus concrètement la traduction de ce sentiment de souffrance dans les réalités des activités de travail. Elles permettraient notamment de reconnaître les stratégies d'adaptation qui existent à l'échelle micro-collective et qui, en face des même types de difficultés structurelles, élaborent des solutions provisoires et singulières plus ou moins efficaces et plus ou moins satisfaisantes pour la santé au travail.



Par ailleurs, la nature des commentaires ainsi que les articulations entre les réponses au bilan général et celles au bilan au travail peuvent se résumer en une phrase :

La RTT est appréciée le plus souvent car elle a permis aux salariés de réduire le temps qu'ils passent dans des situations de travail dégradées.

Parfois même, la RTT est vécue aigrement comme une contrepartie à la dégradation des conditions de travail comme le note de manière symptomatique une salariée interrogée : « *La RTT paraît être une consolation pour le salarié qui a plus de temps de loisirs soit disant, mais qui voit les effectifs non renouvelés, pas de nouvelles embauches, mais des objectifs toujours plus importants. La RTT est un lot de consolation, mais il y a eu tromperie sur la valeur du lot !* » ou également, « *Vie en dehors du travail améliorée mais à quel prix!!* »

De manière moins pessimiste, mais témoignant de la distance prise à l'égard du travail pour échapper à des situations de travail dégradées : « *Plus de stress en reprenant le travail car la charge de travail est identique mais tant pis. Le positif remporte sur le négatif ce n'est donc pas si grave. Il faut prendre juste un peu plus de recul par rapport au travail* ».



Éléments de synthèse

1. Tableau de synthèse : polarité des degrés de satisfaction

Le tableau suivant synthétise les tendances que l'enquête révèle. En tendance, on remarque que certaines questions sont corrélées avec les éléments du bilan (le plus net concerne le bilan sur la qualité de vie au travail).

On note deux types de déterminants :

- Certains éléments semblent polariser le bilan vers le positif ou le négatif. Nous présentons dans la première partie du tableau les éléments qui sont les plus significatifs dans notre échantillon (on peut penser par ailleurs que d'autres éléments seraient révélés à travers un échantillon plus important quantitativement).
- Certains éléments, au contraire, ne semblent pas jouer sur la polarisation du bilan général ce qui représente des informations au moins aussi importantes que les premiers éléments discriminants. En effet des hypothèses fortes que nous avons au départ sont rejetées par l'enquête (par exemple, l'hypothèse que nous pourrions noter des différenciations en fonction de l'âge est contredite par l'enquête).



Polarisation en tendance,	
des impacts de la RTT sur la qualité de vie au travail	
Positif	Négatif
Embauche dans l'unité de travail	Pas d'embauche dans l'établissement
	Agence Commerciale bancaire
Prise en compte des contraintes personnelles et professionnelles	Pas de prise en compte des contraintes personnelles et professionnelles
Pas de dépassement d'horaire	« Travail gratuit »
Peu de changements remarquables concernant les rythmes de travail, le stress, les objectifs, les conditions de travail, ...	Intensification du travail (augmentation des rythmes de travail, du stress, difficultés à atteindre les objectifs, dégradation des conditions de travail, ...)
Pas de changement organisationnel	Beaucoup de changements organisationnels
Pas d'effet sur les salaire	Gel, modération ou baisse du salaire
<p><u>Peu de corrélations avec le bilan au travail :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Données sociales et professionnelles : âge, sexe, appartenance syndicale, banque/assurance, métier (sauf agences commerciales bancaires), ... <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modalités de mise en œuvre de la RTT ▪ Nature des changements organisationnels 	



2. Typologie des salariés interrogés

Ainsi, on peut distinguer trois populations dans notre échantillon en fonction du bilan global de la RTT afin de définir une typologie nécessairement caricaturale :

- **Les « insatisfaits »** correspondent à 15% des salariés interrogés et sont assez facilement identifiables :
 - Ils ont une opinion négative sur tous les points de vue du bilan de la RTT excepté sur le bilan « hors travail ».
 - Ils semblent vivre en souffrance un sentiment de dégradation des conditions de conditions de travail, d'intensification du travail, d'augmentation du stress, etc.
 - Ils sont le plus souvent dans des unités de service qui n'ont pas vu de création d'emploi et sont soumis fréquemment à des dépassements d'horaires et à du travail gratuit.
 - Les salariés des agences commerciales bancaires sont relativement plus nombreux dans cette typologie que les salariés des autres métiers.
- **Les « Satisfaits »** représentent la majorité des salariés interrogés (60%) mais sont plus difficilement identifiables et tendus entre deux pôles :
 - Les « entièrement satisfaits » : globalement satisfaits sur tous les points de vue : amélioration des conditions de travail, peu de stress, amélioration de la vie hors travail, etc...
 - Les « Satisfaits, mais... » : malgré un bilan plutôt négatif sur certains éléments de la qualité de vie au travail (conditions de travail, intensification, stress), ils apprécient la RTT pour sa dimension « hors travail » dans un discours qui ressemblerait plus à : « moins je passe du temps dans des situations de travail qui se dégradent, mieux je me porte »
 - En tendance, ces deux populations sont plutôt dans les unités de travail où la RTT s'est traduite par des créations d'emplois, où les dépassements d'horaires sont moins fréquents (ou récupérés en temps libre)
- **Les « Peu d'effet »** restent la population énigmatique de l'enquête et la moins discernable. Ils représentent environ 25% des salariés interrogés.



- Les « hésitants » : partagés entre le sentiment d'une amélioration de la vie hors travail et la dégradation des conditions de travail ils se demandent si la RTT ne représente pas, comme le dit dans les commentaires libres une des personnes interrogées : « *La RTT est un lot de consolation, mais il y a eu tromperie sur la valeur du lot* ».
- Les « réellement peu d'effet » : certains semblent penser que la RTT n'a rien changé dans leur vie, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel. Les salariés des services centraux (RH, logistique, informatique, ...) sont relativement plus nombreux dans ce positionnement que les autres métiers ; les rythmes de travail n'ont pas évolué, l'ambiance de travail est toujours la même, la RTT a eu peu d'impact sur les conditions de travail, etc....

Dans chacune de ces catégories caricaturales, on ne peut distinguer les individus ni par leur sexe, âge, appartenance syndicale, statut (cadre / non-cadre) et on ne peut distinguer les établissements en fonctions des modalités de mise en œuvre de la RTT.

3. Perspectives : la complexité des situations de travail à enquêter

L'enquête par questionnaire permet donc d'aborder la question des conditions de travail et d'en cerner le périmètre dans les secteurs particuliers des banques et des assurances. Elle souligne la complexité des situations de travail et, donc, la difficulté de déterminer des « solutions » uniques à des problématiques variées.

Face à ces résultats, deux attitudes polaires sont à éviter :

- la première consisterait à nier la dégradation des conditions de travail dans les secteurs financiers à travers une logique erronée consistant à penser que tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes et s'appuyant sur l'idée qu'il y a pire ailleurs.
- La seconde, à l'inverse, consisterait à ne retenir que les éléments négatifs et à croire que les situations de travail sont invivables, ce qui est peu efficace en terme de perspectives visant à améliorer les conditions de travail.

Pour aller au-delà, on peut envisager des approfondissements, menés avec des méthodes d'investigation différentes et aborder les questions suivantes :



- Comment cerner de manière plus précise ce que l'on appelle « conditions de travail » dans les secteurs financiers ? Trois pistes sont esquissées dans l'enquête par questionnaires (intensification du travail, augmentation de la charge mentale, qualité du travail effectué) dont il s'agirait de déterminer la substance.
- Quelles sont les réponses concrètes et singulières des micro-collectifs de travail face aux évolutions des normes de gestion et d'organisation du travail ? Quelles en sont les pratiques plus ou moins efficaces en termes d'amélioration des conditions de travail ?
- Qu'est-ce qui « fonctionne malgré tout », et maintient, dans la dialectique souffrance au travail – plaisir au travail, un certain équilibre permettant aux salariés de continuer à travailler en qualité, en collectif et avec une certaine satisfaction ? Qu'est-ce qui dans les organisations, au contraire, introduit des limites à la satisfaction au travail ?
- A la suite, quels sont les leviers envisageables visant à l'amélioration des conditions de travail ?

Pour aborder ces dimensions multiples et concrètes, il est nécessaire de développer une approche d'investigation au plus proche des activités de travail : par des approches monographiques de situations contrastées ; par l'investigation du « travail réel » – et non pas seulement sur les dimensions normatives du travail – ; avec la participation la plus large des protagonistes du travail.

