

**Antoine Werner,**  
consultant  
Pactes Conseil :



## « Attention aux lendemain des accords ARTT »

Pourquoi la simplicité d'un accord ARTT n'est-elle pas un gage de succès ?

Parce que la simplicité répond rarement à la fois aux attentes individuelles des salariés et aux besoins des entreprises... La loi Aubry permettrait de faire « simple » ; mais les centaines de pages de règlements, circulaires, décrets, qui se prêtent à de multiples interprétations (et qui ne sont pas encore éclairées par une jurisprudence), restent difficiles d'accès. Résultat : les entreprises ont souvent opté pour des modalités simples et « visibles » (20 jours de RTT par an), mais rarement adaptées à la charge de travail.

Quels conseils donner aux entreprises ?

D'abord se faire expliquer la loi : elle permet parfois d'être innovant. Il faut associer et former les managers de proximité à s'approprier le contenu de l'accord, à l'expliquer, à réfléchir sur son organisation et sa planification, pour faciliter la mise en œuvre « sur le terrain ». On évitera ainsi de « plaquer » des modalités d'ARTT sur des modes d'organisation qui fonctionnent déjà.

Mettre en œuvre l'accord en travaillant dans le détail, c'est long...

Il faut déjà 4 à 6 mois pour préparer un bon accord ARTT. Il faut ensuite s'accorder du temps pour mettre en place les modalités d'ARTT détaillées dans l'accord. Enfin, un accord de ce type doit vivre et s'adapter aux évolutions de l'entreprise. Au-delà du chantier initial, c'est une réflexion permanente sur la gestion du temps et l'organisation de l'entreprise qui se met en place. ■

conseil

## Surcharge de travail : faites retomber la pression

Qu'elle soit fondée ou non, l'impression de surcharge de travail constitue un puissant thème de mobilisation et entretient un sentiment permanent de mal-être : deux raisons de réagir, en abordant le sujet de la mesure du temps et en adaptant l'organisation en fonction des résultats.



cerbé par les comparaisons avec les entreprises voisines, les concurrents ou les fournisseurs ; un sentiment, aussi, qui révèle souvent des malaises plus profonds et plus anciens.

N'attendez pas que « ça passe », car les tensions iront en s'aggravant : reconnaissez une

réelle surcharge de travail et traduisez en actes la reconnaissance des efforts fournis.

### 1 Sachez repérer les symptômes

Vos cadres n'ont pris que le tiers de leurs jours RTT après 9 mois d'accord ? Les 48 heures hebdomadaires ou les 44 heures sur 12 semaines ont été dépassées plusieurs fois ? Les délégués du personnel parlent de stress, de surcharge, de paiement des heures supplémentaires ? Les retards, maladies de courte durée, défauts d'entretien du matériel se multiplient ? Plus de doute : vos salariés se sentent « victimes » de la surcharge de travail. Un sentiment ex-

### 2 Mesurez, pour objectiver

La stratégie court-terme consiste à bâtir des systèmes de mesure du temps de travail, simples et pertinents, pour opposer aux perceptions individuelles l'objectivité des chiffres... Sans pour autant revenir à la pointeuse, ni enfermer les salariés dans un carcan !

Cette démarche comporte un risque : celui de constater une réelle surcharge, au diapason du ressenti général. Mais c'est un risque à courir :

.../

vous pouvez avoir de bonnes surprises. Et vous avez besoin de données fiables pour agir.

### 3 Construisez les solutions avec vos managers

La surcharge de travail est confirmée par les chiffres?

Vous avez l'occasion de redéfinir les priorités opérationnelles et de faire contribuer vos managers à la recherche de solutions praticables : élimination ou simplification de certaines tâches, externalisation de certaines activités, construction de tableaux de bord pour pérenniser le suivi des heures, calendriers bleu-blanc-rouge pour la prise des jours RTT, binômes pour que le salarié au repos ne soit plus dérangé chez lui, besoins réels en effectifs (quantifiés)... Bref : vous pouvez réfléchir à votre organisation et à vos fonctionnements.

Certes, la surcharge de travail restera un thème potentiel de tension. Mais vous aurez désamorcé un risque majeur de démotivation ou de conflit. Et probablement amélioré l'efficacité de votre entreprise! ■

pratique

Me Stéphanie Stein / Cabinet Stein - Paris



## Congés payés non pris = heures supplémentaires!

Tous les salariés ont droit à des congés payés, mais tous ne les prennent pas : c'est le cas du cadre surchargé qui raccourcit ses vacances, ou du salarié récemment embauché qui accumule des droits à congés mais n'en bénéficie que l'année suivante. Depuis la mise en place de la RTT, ces cas de figure classiques peuvent devenir problématiques : si l'entreprise a opté pour l'annualisation, une semaine de congés payés non prise se traduit de façon mécanique par 35 heures de travail supplémentaires!

**V**oilà pourquoi, lors du premier bilan annuel, bien des DRH découvrent des dépassements d'heures inattendus... Il leur appartient de mettre en place une gestion rigoureuse des congés payés (et pas seulement des horaires de travail et des jours de RTT), facilitée par une disposition importante mais peu connue de la loi Aubry II\* : « *chaque mois travaillé ouvre immédiatement droit à la prise de 2,5 jours de congés payés* ».

Cette comptabilisation « au mois » permet d'accorder rapidement des congés au nouvel embauché, sans attendre la fin de la période d'annualisation, ou de changer les modalités de prise de congés des autres salariés dans le sens d'un meilleur respect des textes. L'employeur, qui fixe les règles du jeu, veillera bien sûr à préserver les intérêts et le bon fonctionnement de l'entreprise.

\* reprise dans le code du Travail, article 223-2



## Qui sommes-nous ?



**Pactes Conseil**, est un cabinet spécialisé dans la formation et le conseil en stratégie sociale. Il est dirigé par **Pascal Gallois**, ancien responsable ressources humaines, chef

de projet en systèmes et processus RH, **Thierry Heurteaux**, ancien responsable des relations sociales en SSII, chef de projet et expert en relations sociales, **Antoine Werner**, ancien responsable commercial, chef de de projet ARTT et négociation sociale.

Pactes Conseil intervient dans 5 domaines d'expertise : communication sociale, négociation, prévention et gestion des conflits, diagnostic et veille sociale, conduite de stratégie sociale.

formation

## Anticiper les tensions et gérer la crise sociale

Reconnaître les phases et les moments critiques du dialogue social, anticiper les tensions pour déminer un risque de conflit, décrypter les stratégies des acteurs et organiser le travail de la direction pendant le conflit : autant de sujets abordés dans ce stage de deux jours, animé par Pactes Conseil avec une avocate en droit social.

**L**a formation est structurée autour d'une étude de cas et de jeux de rôles qui suivent la chronologie d'un conflit réel. Elle porte aussi sur le système de veille et de prise en compte des attentes sociales, indispensable pour anticiper les conflits, et sur l'organisation de votre communication de crise. Enfin, elle rap-

pelle les fondamentaux du droit de grève, qui peuvent être un précieux levier d'action.

**Public concerné :** dirigeants de PME, DRH, responsables opérationnels et fonctionnels, management de proximité.

**Renseignements :**

Thierry Heurteaux, 01 55 34 32 30, e.mail thierry.heurteaux@wanadoo.fr