



38

mars 2000

## VARIÉTÉ DES LOGIQUES D'ENTREPRISE DANS LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

Chaque entreprise est un cas particulier de réduction du temps de travail. Le contexte juridique a changé depuis les premiers accords de réduction du temps de travail, mais les entreprises qui réduisent aujourd'hui leurs horaires rencontrent des problèmes de même type que leurs devancières. Les ingrédients du processus sont toujours les mêmes : salaires, embauches, modulation du temps dans l'année, gains de productivité et rationalisation des processus de production, jeux des négociations et poids des acteurs syndicaux. Du point de vue de la rationalité productive, deux traits dominent : le recours à l'annualisation s'étend à l'occasion du passage au nouvel horaire hebdomadaire légal ; l'individualisation des temps de travail remet en cause le cadre collectif.

La loi dite «Aubry I» a fixé une nouvelle durée légale du travail à compter du 1er février 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés et incité les partenaires sociaux à anticiper cette date dans le cadre d'accords négociés. La seconde loi, en décembre 1999, la complète en précisant de nombreuses dispositions de mise en œuvre du nouvel horaire légal (salaire minimum, heures supplémentaires, travail des cadres, etc.). En dépit du contexte juridique différent, le passage à un horaire réduit est inséré dans un

système analogue de contraintes économiques et sociales et de variables d'action. La diversité des logiques à l'œuvre peut être

illustrée par des études de cas effectuées dans le cadre de la mise en œuvre de la première loi (cf. encadré).

### Méthodologie de l'enquête

L'étude commandée et financée par la DARES dans le cadre du bilan de la première loi s'est déroulée entre septembre 1998 et mai 1999. L'étude s'intéresse aux premiers accords signés. Les entreprises enquêtées sont toutes pour une part des pionnières. Des entretiens avec les négociateurs des accords ont été

menés dans douze entreprises de tailles et de secteurs très différents. Cette démarche qualitative, complémentaire à des études statistiques menées par ailleurs (Aucouturier, Coutrot, 1999), cherchait à cerner des logiques significatives de négociation sans viser la représentativité.



## 1 QUATRE TYPES DE MOTIVATIONS INITIALES

Quatre logiques ont présidé à l'engagement des directions des entreprises enquêtées dans le processus de réduction du temps de travail (RTT). La première est motivée par l'accès aux aides financières pour faire face à une situation difficile. Les accords, généralement défensifs, prévoient le maintien des emplois menacés grâce à la réduction des horaires de travail. L'administration a, dans ce cas, eu un rôle décisif en incitant les directions à s'engager dans le dispositif et les organisations syndicales ont relayé cette forte incitation.

*La deuxième logique vise la rationalisation de l'entreprise.* Par exemple, pour un cabinet comptable d'exploitations agricoles (250 salariés), la RTT s'accompagne d'une redéfinition des métiers et des compétences, d'une informatisation des outils de travail ainsi que d'embauches conséquentes. De son côté, une entreprise agroalimentaire (66 salariés permanents), en position défensive, cherche à se moderniser : la baisse sensible de son activité justifie une RTT accompagnée d'une modulation annualisée du temps de travail, (très saisonnier) et d'un plan de formation ambitieux.

*L'embauche est la motivation déterminante de la troisième logique.* Rajeunir les effectifs, développer une fonction commerciale génératrice de recettes, affecter les nouveaux embauchés de façon ciblée dans les fonctions les plus dynamiques, telles sont les motivations de la direction (par

exemple, une entreprise de recherche de 1800 salariés spécialisée dans le pétrole). L'accord permet une gestion dynamique des ressources humaines dans de bonnes conditions financières et dans un esprit de dialogue social.

*Enfin, une quatrième logique vise d'abord l'aménagement des horaires pour mieux s'adapter à la demande.* L'élargissement des plages de fonctionnement de l'entreprise (société d'assurance par téléphone, 252 salariés) fonde une réorganisation du travail qui passe, par exemple, par la création de deux équipes. L'une est soumise à une grande flexibilité et spécialisée sur des tâches simples, pendant que l'autre exige un renforcement des compétences. Deux équipes alternantes peuvent aussi se chevaucher, permettant à une petite entreprise de négoce de bois (28 salariés) d'ouvrir de 7h à 18h. Les quatre logiques repérées dans l'enquête s'inscrivent en partie seulement dans la continuité des accords dits *Robien* (Bloch-London et alii, 1999). Trois portraits significatifs permettent de l'illustrer.



## CHEZ BUS : DU TEMPS PARTIEL AU TEMPS PLEIN

Entreprise de transport dont la clientèle est scolaire, *Bus* connaît des contraintes temporelles importantes. La direction cherche à flexibiliser les temps pour permettre une meilleure répartition des heures de repos générées par l'amplitude des journées de travail. De son côté, une section CFDT puissante vise un partage offensif du travail entre les conducteurs.

Ceux qui étaient à temps plein voient leur temps de travail réduit par des jours de repos, alors que ceux qui étaient à temps partiel annualisé devaient voir leur temps de travail augmenter.

L'embauche n'est donc pas la forme privilégiée pour satisfaire aux contraintes de la loi : les conducteurs à temps partiel mensuel passent à temps plein. La moitié des embauches se fait toutefois par des créations de poste, imposées par l'administration. Le compromis entre direction et syndicat a été très long à trouver (les négociations débutent en janvier 1997 dans le cadre de la loi *Robien*, l'accord n'est signé qu'en juillet 1998, période qui a vu le déploiement des jeux stratégiques des acteurs). Deux divergences (salaires, jours de repos) ont pu être surmontées par des concessions réciproques. Côté salaires, la direction refusait d'augmenter le taux horaire pour ne pas affecter les temps partiels ; les syndicats écartaient de leur côté une compensation sous forme de prime. Finalement, une double grille salariale a été inventée, les anciens temps pleins étant payés 39 heures et les nouveaux 35 heures. Côté jours de repos, la direction en préconisait douze et la CFDT vingt-quatre, pour aboutir à une réduction du temps de travail de 10%. Au total, on s'est accordé sur 15 jours, auxquels s'ajoutent les 11 jours fériés désormais systématiquement récupérés.

La gestion des temps s'est considérablement alourdie et les salariés peinent à la comprendre. Les temps partiels annualisés s'estiment laissés pour compte. Des tensions voient ainsi le jour dans un sec-

teur où l'application des 35 heures rencontre actuellement quelques difficultés.



## CHEZ ELECTRIQUE, ON RAJEUNIT

Groupe international leader mondial sur son marché, *Électrique* (presque 4000 salariés) n'a pas attendu l'accord de l'UIMM pour se lancer dans des négociations en partenariat avec une CGT majoritaire. Il s'agissait pour la direction de rajeunir les effectifs (192 embauches prévues) tout en maîtrisant la masse salariale (grâce aux aides, à la modération salariale et à des embauches sur une base de 35h payées 35). Augmentation de la durée d'utilisation des équipements et ouverture accrue des services étaient également visées. La signature d'un préaccord en juin, après cinq mois de négociation, a été une étape décisive, permettant aux partenaires sociaux de signer un accord cadre en octobre 1998. La RTT combine une limitation hebdomadaire du travail à 37 h et la constitution de crédit - temps annuel pouvant aller jusqu'à 12 jours par an (dont 7 à l'initiative des salariés).

Une modulation encadrée (32 à 40 heures) et un étalement des horaires sont également introduits. Mais plus de quatre-vingt modalités différentes ont été développées dans les différents services et sites de l'entreprise. Le cas des 400 cadres reste un point faible de l'accord (ils bénéficient des 12 jours de crédit-temps mais pas des semaines à 37 heures), comme en témoigne la naissance d'une section CGC au cours des négociations.



## CONCILIER RÈGLES COMMUNES ET DIVERSITÉ CHEZ EMBALLE

Spécialisée dans le conditionnement et la logistique, *Emballe* est une société (362 permanents) soumise à une forte imprévisibilité de la demande des grandes entreprises dont elle est sous-traitante. L'accord signé est mis au service d'une rationalisation et d'une harmonisation des activités et de la gestion des effectifs, très différenciées selon les sites. L'édiction de règles communes (en matière de gestion modulée du temps de travail) et des embauches massives (19% des effectifs) devraient permettre d'employer moins d'intérimaires, considérés comme plus chers et moins productifs (avec 300 équivalents temps plein, ils ont un poids très important). Grâce aux aides, majorées à 14000 F par an et par salarié, l'entreprise passe aux 35 heures dans de bonnes conditions financières. L'accord s'insère dans une politique de normalisation rompant avec une gestion «sauvage» du temps de travail et une répression antisyndicale dans certains sites. Deux consultants extérieurs ont effectué un travail préalable important avec les chefs de site et le comité d'entreprise, avant que les négociations avec deux délégués syndicaux isolés concluent le processus.

L'accord instaure une modulation qui encadre une réduction prévue globalement sur l'année. La moitié des 180 heures de réduction prévues est gérée par l'encadrement, l'autre par les salariés, après accord des hiérarchies. Un délai de préve-

nance de 9 jours est prévu mais n'est pas respecté. Les calendriers prévoient des semaines variables, de 0 à 44 heures, la moyenne annuelle étant de 35 heures. Le suivi des heures est effectué grâce à des calendriers annuels individuels, d'autant plus nécessaires que congés et repos RTT ne sont pas calés sur une même période. Les embauches ont été réalisées principalement parmi des intérimaires réguliers. L'entreprise, ayant dû fermer deux sites, doit toutefois effectuer plus de 120 embauches pour respecter ses engagements.



## RÔLE DE L'ADMINISTRATION ET RELATIONS SOCIALES : DES FACTEURS IMPORTANTS

Les formes de la négociation sont fortement déterminées par les relations sociales existant dans les entreprises enquêtées. Deux d'entre elles ont dû recourir au mandatement, mais dans quatre autres, les délégués syndicaux sont assez, voire très isolés. Les situations de mandatement ne sont donc pas toujours très différentes des autres. L'initiative vient de la direction dans tous les cas, même si la RTT pouvait être une revendication ancienne des syndicats. La division est de mise dans notre échantillon mais l'ensemble des syndicats ont signé partout l'accord.

De bonnes relations entre syndicats et direction ne représentent toutefois pas une condition préalable des négociations. Leur engagement procède plus des visées stratégiques de la direction que de l'état antérieur des relations sociales. La durée

des négociations est très variable, de quinze jours à plus d'une année. Les accords signés dans une logique défensive le sont rapidement car les partenaires sociaux font face à une situation d'urgence ; les directions du travail (DDTEFP) ne tardent pas pour le conventionnement. Au contraire, la prolongation des négociations tient au fait que certaines entreprises avaient entamé des discussions dans le cadre de la loi dite Robien, mais n'étaient pas parvenues à un accord à temps. Dans quelques cas, les négociations passent par la signature de pré-accords. Le contenu de ces derniers réside principalement dans les salaires et les modalités de réduction et d'aménagement du temps de travail. Régime des cadres, des temps partiels et affectation des embauches ont complété parfois ces discussions.

L'administration a été très présente dans ces processus : de nombreux avenants, à sa demande, ont dû être signés, pour préciser des points, voire en modifier (périmètre des effectifs concernés, mode de calcul constant du temps de travail, dispositions relatives aux cadres, etc.). Ce sont souvent de secondes négociations qui se sont engagées entre direction et inspection du

travail au moment du conventionnement de l'accord.



FLEXIBILITÉ ET  
COMPLEXITÉ

Au total, il s'avère difficile de dégager des tendances communes aux modalités de RTT adoptées tant la diversité est de mise, selon les entreprises mais aussi selon les catégories de personnel, les services et les ateliers.

Cependant, un élément ressort très clairement de l'étude : *l'annualisation sert de base au décompte et à la réduction du temps de travail dans l'écrasante majorité des cas* (dix sur les douze étudiés). Elle se surajoute aux modalités traditionnelles de décompte ou de gestion du temps de travail. On assiste à l'extension de ce mode de gestion du temps de travail, qui transforme en même temps la représentation de la durée du travail, phénomène en cours depuis longtemps (Boisard, Charpentier, 1997). L'annualisation est indéniablement associée aux progrès de la «flexibilisation» du travail et de l'emploi, probablement l'une des principales conséquences de l'application des 35h en France. La plupart des accords, combinant plusieurs modalités

de RTT (journées plus courtes, RTT hebdomadaire par demi ou par journée entière, alternance de semaines longues et de semaines courtes, jours de repos sur l'année) permettent d'individualiser les temps de travail. Ce dernier processus s'étend et remet en cause le cadre collectif, notamment par le biais des jours de repos. Les distinctions entre services ou catégories de salariés vont dans le même sens (cf. la loi dite «Aubry II» pour le cas des cadres). L'usage de calendriers individuels construits sur des périodes longues (mois, années) témoigne également de cette individualisation qui représente l'une des manifestations de la flexibilité accrue.

Cette diversification, dans un cadre collectif, pose le problème de la complexité croissante des dispositifs qui régissent la durée et les horaires de travail. Cette complexité est certes liée à la volonté du législateur de s'adapter à la diversité des situations. Elle semble toutefois miner de l'intérieur la volonté régulatrice, dans un mouvement qui combine à la fois «surréglementation» et «dérégulation» (Elbaum, 1996), l'une étant peut-être paradoxalement à l'origine de l'autre.

Jérôme Pélisse

## RÉFÉRENCES

Aucouturier A.L., Coutrot C., 1999, «Les stratégies des entreprises face à la réduction du temps de travail», Document d'Etudes DARES, n°30.

Boisard P., Charpentier P., 1997, «L'annualisation du temps de travail dans les entreprises», *Travail et Emploi*, n°73.

Elbaum M., 1996, «La réduction du temps de travail ; un avenir à quelles conditions ?», *Esprit*, n°226.

Pélisse J., 2000, «Le temps des négociations», *Travail et Emploi*, n°82 (à paraître).

## CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon  
93166 Noisy-le-Grand Cedex  
Téléphone : 01 45 92 68 00  
Télécopie : 01 49 31 02 44  
Mél : [cee@cee.enpc.fr](mailto:cee@cee.enpc.fr)

Directeur de publication : A. Fouquet  
Responsable édition et presse : P. Boisard  
Rédacteur en chef : J.-C. Barbier  
Maquette : M. Ferré  
Imprimerie : Louis-Jean  
C.P.P.A.P. : 3070 ADEP  
Dépôt légal : 204 -mars 2000