



Le temps des négociations. Douze accords de réduction du temps de travail

Jérôme Pélisse

► To cite this version:

Jérôme Pélisse. Le temps des négociations. Douze accords de réduction du temps de travail. Travail et Emploi, 2000, 82, pp.7 - 23. hal-03154838

HAL Id: hal-03154838

<https://sciencespo.hal.science/hal-03154838>

Submitted on 1 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le temps des négociations

Douze accords de réduction du temps de travail

Jérôme Pélisse (*)

Cet article fondé sur une enquête monographique ⁽¹⁾ vise à décrire comment la première loi d'orientation et d'incitation de réduction de la durée du travail (loi *Aubry* du 13 juin 1998) a été mise en œuvre dans les entreprises à travers la négociation et la construction d'accords, validés par l'État, ouvrant le bénéfice des aides prévues par la loi.

Pour ses inspireurs, cette loi doit contribuer à la création d'emplois par le jeu du partage du travail. La réduction de la durée du travail à 35 heures est également censée améliorer les conditions de vie des salariés et leur donner davantage de temps libre. Les législateurs ont voulu négocier aux acteurs une période de transition et de négociation pour permettre aux partenaires sociaux de s'accorder sur les modalités de mise en œuvre de la nouvelle loi, les plus adaptées aux contraintes spécifiques des secteurs d'activité et des entreprises. En attendant la réduction légale prévue au 1^{er} janvier puis 1^{er} février 2000, un dispositif d'aides financières (déductions de cotisations sociales), dégressives dans le temps, incite les entreprises à anticiper cette date butoir. Dans cette étude, seuls ces accords prévus à l'article IV de la loi sont examinés.

La loi *Aubry* s'inscrit dans une évolution continue des politiques de l'emploi qui redonnent à la réduction de la durée du travail une place de choix dans la lutte contre le chômage depuis les années quatre-vingt-dix (FREYSSINET J., 1997 a). L'article IV de la première loi s'inspire donc largement de la loi *Robien* qui l'a précédée, tant dans ses mécanismes (exonérations de cotisations sociales en échange d'une réduction de la durée du travail et de créations d'emplois) que dans son esprit (privilégier la négociation au niveau de l'entreprise). Pourtant, au-delà de la continuité apparente entre ces deux dispositifs ⁽²⁾, la loi *Aubry* I représente une rupture, car elle s'inscrit dans une « orientation », qui prévoit une seconde loi définitive et une date butoir impérative (le 1^{er} février 2000), et parce qu'elle concerne toutes les entreprises à cette date (à l'exception des entreprises employant moins de 20 salariés qui ne seront concernées qu'en 2002). La modification des

normes légales, même annoncée en deux temps, tranche avec les moyens et les outils utilisés précédemment. Ainsi, les accords et les négociations que nous avons étudiés ne sont comparables que dans une certaine mesure à ceux passés dans le cadre *Robien* : il ne s'agit plus d'expérimentations volontaires et décentralisées mais de l'anticipation d'une réduction annoncée de la durée légale.

La loi a connu des débuts difficiles, d'autant que le mouvement patronal, profondément affecté par l'annonce de la loi-cadre en octobre 1997, la conteste fortement et cherche à en infléchir sa seconde version qui doit explicitement tenir compte des négociations de la première phase. Cette stratégie passe par des négociations de branche, contrairement à la tendance antérieure, au cours de laquelle les accords concernaient avant tout le niveau de l'entreprise. L'accord de la métallurgie signé en juillet 1998, que le ministère refuse d'étendre, en est le symbole. Des blocages entre partenaires sociaux se produisent également dans plusieurs secteurs (banque, habillement, BTP, grande distribution) et le nombre d'accords d'entreprise signés reste faible (autour d'un millier fin 1998). Ce contexte est à rappeler pour situer notre recherche, qui débute en septembre 1998.

Des entreprises pressées d'aboutir

Les entreprises de notre échantillon se distinguent des autres par leur précocité à négocier et signer un accord de réduction de la durée du travail. Si les douze entreprises suivies (cf. tableau 1), de tailles, de secteurs et de localisations géographiques divers, se révèlent comparables à l'ensemble de celles qui se lancent au cours du second semestre 1998 (mise à part notre exclusion des très petites entreprises ⁽³⁾), il en partage aussi la principale caractéristique : celui d'être composé d'entreprises pionnières. Pour des raisons diverses, ces entreprises étaient pressées d'aboutir à un accord de réduction du temps de travail alors que la très grande majorité des autres entreprises préférerait

1. Cette enquête, financée par la DARES, a été réalisée au sein du CEE sous la responsabilité de C. BLOCH-LONDON (DARES) et P. BOISARD (CEE), que je remercie vivement pour leurs conseils précieux et quasi quotidiens. Je remercie également l'ensemble des personnes interviewées, responsables d'entreprises, syndicalistes et membres de DDTE pour leur disponibilité, la richesse et la liberté de leurs propos. Bien entendu, les interprétations de cet article n'engagent que son auteur.

2. Les mécanismes d'incitation financière diffèrent néanmoins (d'une déduction de cotisations sociales proportionnelle aux salaires dans le

cadre *Robien* à une déduction forfaitaire dans le cadre *Aubry*, ce qui désavantage relativement les entreprises à haut salaires). Et que l'obligation d'embauche diminue entre les deux dispositifs, en passant de 10 à 6 % des effectifs de référence, en cas de RTT de 10 %.

3. Cf. Bilan d'étape de la loi du 13 juin 1998, Ministère de l'emploi et de la solidarité, 20 mai 1999. Une autre étude du Ministère de l'emploi portait spécifiquement sur les petites entreprises concernées légalement en 2002 seulement, mais pourtant majoritaires parmi les signataires d'accords ouvrant droit aux aides.

(*) Chargé de mission au Centre d'Études de l'Emploi (Immeuble Descartes, 29 promenade M. Simon, 93166 Noisy le Grand cedex) et en DEA à l'Université Versailles Saint-Quentin en Yvelines.

Encadré 1

Objectifs et déroulement de l'enquête

L'étude s'est déroulée entre septembre 1998 et mai 1999 ; cette durée très courte (neuf mois) s'explique par la nature du commanditaire (le cabinet ministériel, via la DARES), et son objectif : contribuer à l'établissement du bilan de la première loi que la ministre s'était engagée à présenter devant les parlementaires en juillet 1999. Il s'agissait donc, à travers une enquête reposant sur des monographies d'entreprises, de cerner les raisons d'entrée, les processus de négociation et leurs résultats dans des accords prévus à l'article IV de la loi. Les études statistiques, principales sources d'informations, pourraient ainsi être complétées utilement.

L'échantillon a été construit dans un souci de diversification et non de représentativité à partir d'une liste d'accords établie par les services centraux du Ministère de l'emploi. Un premier échantillon d'une trentaine d'accords (parmi les 350 environ alors répertoriés) a été constitué à partir de deux critères, la taille et le secteur d'activité. Sept entreprises de cet échantillon ont été vues (huit ayant refusé). À partir d'un deuxième échantillon d'une vingtaine d'entreprises, construit mi-décembre, six autres entreprises ont été contactées (trois refus). Enfin, deux entreprises ayant signé des accords en décembre 1998 ont été visitées.

La méthodologie repose sur des entretiens approfondis avec les négociateurs des accords Aubry (PDG, directeur des ressources humaines et/ou hiérarchie intermédiaire ; délégués syndicaux ou mandatés, parfois élus du CE). Les inspecteurs du travail concernés ainsi que plusieurs membres de deux Directions départementales du travail et de l'emploi (DDTE) ont été également interviewés. Les objectifs de l'enquête font qu'aucun entretien n'a été réalisé avec des salariés (une enquête est en cours auprès de ces derniers).

La proximité avec le vote de la loi Aubry (13 juin 1998) explique que dans certains cas les entretiens ont eu lieu quelques semaines, voire quelques jours, après les débuts de la mise en place de la RTT. Nous avons recontacté les divers acteurs au cours du mois de mai pour savoir comment se passait l'application concrète de l'accord, notamment son volet embauche. Mais la mise en œuvre des accords ne sera pas abordée, car ce n'est que dans le temps que des conclusions pourront être tirées à ce niveau.

prendre le temps d'examiner les effets de la nouvelle loi ou attendre la conclusion d'accords de branche, voire temporiser jusqu'au 1^{er} janvier 2000, après avoir pris connaissance du second volet de la loi. Dans la mesure où cette réactivité peut être imputée aux

directions – ce sont elles qui décident de s'engager dans ces négociations –, on peut présumer de leur part une visée autre que la seule volonté de se mettre en conformité avec une loi dont on ne connaît alors que le premier volet.

Tableau 1
Présentation des entreprises de l'échantillon

Nom	Secteur d'activité	Taille (en effectifs ETP ^(*))	Syndicats signataires	Date de signature de l'accord (1998)
TÉLÉPHONE	assurances	252	SAP (autonome), CGC CFDT, CFTC, CGT, FO non signataires	juin
GESTION	contrôle de gestion (agro- alimentaire)	62	mandatement FO	juillet
SÉCURITÉ	installation d'alarmes	137	CGT	juin
ÉLECTRIQUE	appareillage électrique	3 841	CFDT, CFE-CGC, CGT, FO	octobre (pré - accord en juin)
BUS	transport de voyageurs	372	CFDT, CGT, FO	septembre
COMPTES RURAUX	comptabilité d'exploitants agricoles	246	CFDT	juin
EMBALLE	logistique, conditionnement	362 (+ 298 interimaires)	CGT, FO	juillet
RECHERCHE	pétrole	1 872	CFDT, CGT, FO	septembre
CHEMISES	habillement	205	CGT	septembre
COSMÉTIQUE	parapharmacie	71	CFDT, CGT	juillet
FÉCULE	agro-alimentaire	83	FO	décembre
NÉGOBOIS	négoce de bois	28	mandatement CFTC	décembre

* Effectifs en équivalent temps-plein.

Un autre argument pour anticiper la loi réside dans le dispositif d'aides prévu : plus la réduction du temps de travail est précoce, plus les déductions de cotisations sociales sont fortes. On pourrait donc s'attendre à des effets d'aubaine. Si cette question reste délicate, on peut noter qu'une seule direction a évoqué les aides accordées par l'État comme unique justification à la décision de signer un accord. Ces deux motifs (l'obligation – relative ⁽⁴⁾ – de la loi et l'attrait des aides) n'ont donc pas été les seuls à jouer un rôle.

Les 35 h sont apparues aux directions d'entreprise comme une opportunité permettant de réaliser des objectifs propres, n'ayant pas de liens nécessaires avec la loi. GESTION, petite structure très intégrée de 62 salariés effectuant du contrôle de gestion au sein d'un grand groupe de boisson, en est un exemple, en réduisant le temps de travail pour se mettre en conformité avec le groupe, sans qu'il y ait apparemment d'enjeux économiques propres (des accords *Robien* ont déjà été signés par la majorité des entreprises du groupe ⁽⁵⁾). Comme on a pu le constater dans le cas d'accords de « partage du travail » ou avec la loi *Robien*, la réduction du temps de travail a pu apparaître comme une monnaie d'échange, un moyen d'obtenir l'assentiment des salariés pour mener une opération d'un autre ordre.

On peut esquisser rapidement une typologie des logiques d'entrée qui caractérisent les entreprises de

notre échantillon, en repérant quatre grandes raisons pour lesquelles elles se sont lancées en pionnières de la réduction du temps de travail dans le cadre de la loi *Aubry*. Le dispositif représente d'abord un véritable ballon d'oxygène, en apportant des aides salvatrices à trois entreprises en difficulté. Deux connaissent des problèmes structurels depuis plusieurs années et envisagent un plan social qui les pousse à se tourner vers des accords défensifs permettant de limiter ou d'éviter des licenciements (SÉCURITÉ – une société d'installation d'alarme confrontée à la baisse des budgets sécurité de ses principaux clients bancaires et COSMÉTIQUE, un laboratoire pharmaceutique d'environ 70 salariés, transformé progressivement en sous-traitant dont un client important se désengage). Une troisième entreprise (CHEMISES, habillement) adopte un accord offensif et prévoit d'embaucher bien qu'elle n'en ait pas besoin et qu'elle puisse difficilement le faire, car l'essentiel est de toucher des aides qui prennent le relais des aides BOROTRA dont l'expiration mettait l'entreprise dans une situation financière intenable.

Une seconde logique se distingue par l'existence d'un projet qui fait de la réduction du temps de travail un outil au sein d'une stratégie de développement, de modernisation et de rationalisation de l'entreprise. Un cas intermédiaire permet de faire ressortir que ce n'est pas seulement la bonne situation de l'entreprise qui distingue cette logique d'entrée de la précédente (encadré 2).

Encadré 2

Faire de l'arrêt d'une activité déficitaire un outil de changement, l'exemple de FÉCULE

Il s'agit de s'adapter à une baisse d'activité, comme précédemment, tout en inscrivant la RTT dans une logique active de changement et de développement. FÉCULE est une entreprise très capitalistique de petite taille (63 salariés permanents), confrontée à l'arrêt début 1998, pour cause de rendements déficitaires, de l'activité complémentaire (amidon) qui lui permettait de faire tourner ses équipements la moitié de l'année ⁽¹⁾. La baisse d'activité est brutale et la RTT est une des modalités pour s'y adapter.

Pour autant, la logique n'est pas défensive car l'arrêt de cette production est prise dans une perspective active, comme un pari qui ouvre un ensemble de changements : instauration d'une modulation de type II ⁽²⁾ début 1998 (permettant de diminuer de façon drastique l'important volant d'heures supplémentaires utilisées chaque année) contre la promesse d'une RTT en 1999 (nécessaire pour adapter les volumes d'heures travaillées aux charges d'activité en baisse) ; mise en place d'un vaste plan de formation permettant d'augmenter les compétences du personnel ; prévision d'utiliser ces compétences pour se lancer sur un nouveau créneau, plus porteur et riche de développement futur (les féculés dérivés).

1. Sa production principale – la féculé de pomme de terre – ne peut être mise en œuvre que 6 mois par an.

2. Cf. note 8.

Deux autres entreprises (COMPTES RURAUX et EMBALLE) incarnent cette configuration qui fait de la réduction du temps de travail un élément actif mis au service de changements et de développements attendus de l'activité (nouvelle politique commerciale, redéfinition des métiers, amélioration des compétences, rationalisation et institutionnalisation de la flexibilité).

Deux autres types peuvent être dégagés ; pour l'un les embauches aidées sont l'élément fondamental dans une perspective de rajeunissement des effectifs, de développement de l'activité et de maîtrise des coûts salariaux (RECHERCHE, ÉLECTRIQUE) ; pour l'autre, il s'agit d'abord de s'adapter aux horaires de la demande, à travers un aménagement important des horaires

4. En effet, les entreprises peuvent décider dans certains cas de rester à 39 h en payant des heures supplémentaires.

5. L'accord permet tout de même un rajeunissement des effectifs et une

mise à plat de l'organisation du travail : informatisation, économie de temps, élimination des doublons, réajustement des effectifs dans chaque service.

Encadré 3

Rationaliser une expansion rapide et réaliser une multitude d'objectifs : l'exemple d'EMBALLE

Le cas d'EMBALLE est utile pour faire ressortir la diversité des raisons d'entrée : spécialisée dans la logistique et le traitement des stocks, l'entreprise connaît un développement rapide propre à ce secteur qui bénéficie de la politique d'externalisation de ces activités par les grandes entreprises. Ce développement s'est opéré site par site, grâce à l'emploi de nombreux intérimaires (298 équivalents temps plein pour 362 permanents en 1998). La direction souhaite avec l'accord *Aubry* accroître significativement un *recrutement massif* (embauche de 19 % des effectifs, soit 70 personnes, dont les 2/3 se feront parmi des intérimaires réguliers) ; mettre en place une *modulation de type III* qui permettra de mieux gérer une activité dont les fluctuations imprévues sont la caractéristique (commandes qui peuvent être importantes, à livrer dans un délai de 24 ou 48 h).

L'accord *Aubry* représente également une *manne financière*, qui permet de stabiliser la masse salariale tout en embauchant massivement (les aides sont majorées à 14 000 francs pour un personnel dont le niveau de salaire est très bas ⁽¹⁾). Enfin, il est censé *améliorer des conditions de travail* dégradées et stabiliser une main-d'œuvre jeune (intégration d'intérimaires par les embauches), caractérisée par l'absentéisme et le *turn-over*.

Ces quatre objectifs sont en quelque sorte chapeautés par un cinquième : *rationaliser* l'expansion rapide de l'entreprise qui a provoqué des inégalités fortes entre sites en terme de gestion du personnel et d'activité.

L'accord *Aubry* prend la suite d'un accord sur les conditions de travail, qui, entre autres, établit une nouvelle grille de classification et de rémunération (la convention collective dont dépendait l'entreprise, inadaptee, était dénoncée depuis 4 ans). Il permet d'accélérer une mutation des méthodes de gestion du personnel, en particulier en édictant des règles communes à tous les sites et en normalisant des relations professionnelles marquées par une répression antisyndicale et les interventions récurrentes d'inspecteurs du travail sur certains sites. Le dispositif *Aubry* est conçu comme un outil au service d'un objectif de modernisation et de rationalisation de l'organisation, de la gestion du personnel et de l'activité.

1. L'entreprise gagne même de l'argent à très court terme : sa masse salariale devrait diminuer malgré les embauches. Le montant élevé des aides et un recours moindre aux heures supplémentaires et surtout à l'intérim (qui grevait la masse salariale), grâce à la modulation de type III explique ce paradoxe.

(TÉLÉPHONES, BUS, NÉGOBOIS). Ces configurations résultent des diverses raisons pour lesquelles les directions ont souhaité s'engager dans la négociation d'accords de réduction du temps de travail. La plupart du temps, ces logiques d'entrée se combinent à des degrés divers et singularisent des configurations particulières.

Ces configurations, telle celle d'EMBALLE (encadré 3), représentent en quelque sorte les prémisses des négociations, dans la mesure où elles orientent considérablement le cadre de ce qui est ensuite discuté. L'objet de cet article est bien de décrire comment on en vient à adopter un accord *Aubry*. Négociations et dialogue social entrent alors en scène, conformément à une tendance selon laquelle la loi délègue de plus en plus à la négociation collective le soin de légiférer. Pour autant, les négociations d'entreprise, à la différence de celles analysées dans le cadre de la loi *Robien* (BLOCH-LONDON, COUTROT, DIDRY, MICHON, 1999), s'inscrivent désormais dans une « orientation » qui fixe la durée légale du travail à 35 h au premier janvier 2000. C'est donc cet horizon qu'il faut questionner en se demandant ce qu'il a modifié dans les stratégies des entreprises, les processus de négociations et les accords finalement signés.

Dans le compte-rendu de notre enquête, nous décrivons d'abord les processus de négociation, dans la mesure où ils cristallisent des projets (déjà partiellement esquissés), des situations, des contextes productifs et sociaux locaux et s'incarnent dans des acteurs et

des échanges au cours de réunions souvent nombreuses. Une typologie empirique des modes de négociation permettra d'ordonner nos observations dans ce domaine. Nous analyserons ensuite ces accords à travers l'équilibre économique et les embauches qu'ils prévoient et plus longuement, en décrivant la façon dont les acteurs se sont emparés des dispositifs existant pour réduire ou aménager les temps de travail, en inventant souvent des règles et une gestion complexe de leur organisation. En dépit de la diversité des contextes et des situations de travail, le traitement du temps dans les négociations révèle un approfondissement des tendances antérieures marquées par l'annualisation, l'individualisation et la formalisation des temps de travail dans les entreprises.

Le temps des négociations : une typologie empirique des processus de négociations

Nous avons remarqué dans la typologie des logiques d'entrée dégagée en introduction et brièvement présentée le peu d'effets de la réduction légale prévue le 1^{er} janvier 2000 sur les décisions des directions de se lancer dans un tel processus : les raisons et les motifs des dirigeants de notre échantillon ne sont pas à chercher fondamentalement dans cette modification des normes légales, même s'ils s'y réfèrent toujours à un moment ou à un autre, lors des entretiens, mais dans

leurs projets ou les contraintes pressantes qu'ils subissent.

Par contre, on peut présumer que le déroulement des négociations est davantage affecté par l'évolution de la loi. Après le tournant de la flexibilité, qui fait de la réduction du temps de travail une contrepartie éventuelle à l'aménagement du temps de travail dans les années quatre-vingt, puis l'arrivée du thème de l'emploi dans les années quatre-vingt-dix, la balance se rééquilibrerait-elle dans les négociations entre aménagement et réduction du temps de travail (BLOCH-LONDON, BOISARD, 1998) ? Les modes de négociation de la flexibilité du travail et de l'emploi sont-ils affectés par la loi, et en particulier par l'orientation générale qu'elle instaure ? Une typologie empirique permettra de tenter de répondre à ces questions. Trois types de négociation peuvent être distingués parmi les entreprises étudiées : chacun détermine en partie la durée et le contenu de ce qui est négocié, tout en dépendant des projets de la direction et de la configuration des acteurs ; de la structuration des acteurs collectifs (relations entre représentants syndicaux et salariés ou entre direction et hiérarchie intermédiaire), de la prise en compte des aspirations du personnel, enfin des rapports de force entre les négociateurs.

Négociateur « le dos au mur »

Un premier type se caractérise par des marges de manœuvre étroites, étant donnée la situation de l'entreprise, et des acteurs soumis à des contraintes sur lesquelles ils peuvent difficilement peser. Pour les accords défensifs (SÉCURITÉ et COSMÉTIQUE), la détermination d'un sureffectif donne le signal d'un plan social. Les directions n'avaient pas pensé à la possibilité ouverte par les accords défensifs. Ce sont les DDTEFP⁽⁶⁾ qui ont incité les partenaires sociaux à prévoir une réduction du temps de travail qui, associée aux aides accordées par l'État, permet de sauver des emplois. Les organisations syndicales ont relayé la position de l'administration : proposition syndicale de passer à 32 h avec pertes de salaires en 1996 à COSMÉTIQUE (mais les commandes ont repris et cette solution a pu ne pas être mise en œuvre) ; refus, de la part des élus syndiqués du CE, du plan social initial présenté par la direction et ne prévoyant pas de réduction du temps de travail à SÉCURITÉ. Les directions rechignaient plutôt à signer un contrat et à s'engager pour au moins deux ans ; mais « la cause de l'emploi » (DIDRY et TESSIER, 1996), la pression de l'administration (qui autorise ou non le plan social) et des représentants salariés ne leur ont pas permis de licencier purement et simplement le sureffectif. La « mutation culturelle » que prévoyait J. FREYSSINET à propos de la loi Robien, « en introduisant dans les logiques de

gestion des entreprises le principe selon lequel aucune suppression forte d'emplois ne peut être décidée avant d'avoir examiné de manière sérieuse la possibilité d'une réduction forte de la durée du travail », se diffuse donc sous l'impulsion des DDTEFP et des organisations syndicales (Freyssinet, 1997 b). La seconde loi a d'ailleurs inscrit explicitement ce principe, qui ne fait que traduire les pratiques des DDTEFP depuis la loi Robien.

Dans tous les cas concernés par ce type de négociation (il faut y ajouter CHEMISES ET FÉCULE⁽⁷⁾), la durée des négociations est courte (un mois maximum) et l'urgence caractérise la construction de l'accord de réduction du temps de travail. À SÉCURITÉ, les négociations concernent principalement le plan social et l'accord est construit en une après-midi seulement.

Cette urgence retentit sur la configuration des acteurs, en particulier sur la position des représentants syndicaux. Ils ont ainsi très peu, voire pas du tout, de temps pour consulter les salariés. Au-delà, ils sont peu en phase avec des salariés qui ne se mobilisent pas face à un projet perçu avec méfiance et fatalisme. COSMÉTIQUE illustre bien cette situation : dans une entreprise d'environ 70 salariés à majorité féminine, nous avons rencontré trois hommes, le secrétaire du Comité d'Entreprise et deux délégués syndicaux qui, à notre question sur leur implantation syndicale, nous ont répondu de concert : « la CFDT et la CGT ? Vous les avez devant vous au grand complet ! ». À FÉCULE, le délégué syndical exprime également son isolement : « Je suis le seul syndiqué ici. Pour eux, moi, je ne suis pas du coin, je viens de C. (ville située à une trentaine de km) ».

Dans tous les cas, la réduction du temps de travail est subie par les différents acteurs, en particulier par les représentants syndicaux, mais pas seulement eux. L'administration impose la réduction du temps de travail aux directions pour les accords défensifs par exemple. Ainsi, le directeur adjoint de la DDTEFP a convaincu le PDG de CHEMISE à signer un accord offensif et non défensif pour toucher les aides. Les négociations concernent d'abord l'emploi, sur lequel un accord se fait rapidement. L'urgence laisse de toute façon peu de temps, tout en condamnant les partenaires à s'entendre, et pèse en fin de compte fortement sur les prétentions des deux parties.

Pour les salariés, le chantage à l'emploi joue de façon sous-jacente et non explicite et permet de faire passer une pilule parfois amère (par exemple, les rémunérations du délégué syndical de FÉCULE baissent de 30 % avec la disparition d'heures supplémentaires régulières). L'essentiel pour les salariés est de sauver leur emploi tout en n'y perdant pas (trop) financièrement, ce qui est acquis facilement en terme

6. Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

7. Pour cette entreprise, la situation est assez complexe : un accord d'aménagement du temps de travail (modulation II) est signé en janvier 1998, la direction s'engageant en contrepartie à diminuer le

temps de travail à partir de janvier 1999. La négociation de l'accord de RTT lui-même se déroule donc entre septembre et décembre 1998 ; mais l'essentiel a déjà été négocié au mois de janvier, au cours de négociations qui ne durent qu'un mois, dans un contexte d'arrêt d'une partie de l'activité et implicitement, de pression sur l'emploi (cf. encadré 1).

de compensation salariale ; mais les rémunérations peuvent baisser par la suite sans qu'ils y aient pensé (disparition des heures supplémentaires avec l'instauration de modulation⁽⁸⁾). Les directions imposent par contre plus facilement un gel des salaires, sur des périodes plus longues. Les aspirations des salariés quant aux aménagements des horaires sont prises en compte de façon informelle, par des discussions, sans étapes identifiées. Les acteurs des négociations s'en préoccupent de façon inégale selon les entreprises, mais il n'y a pas eu véritablement de passage en force.

Du côté de la direction, l'urgence explique pourquoi, malgré le peu d'implication des salariés et la faiblesse des organisations syndicales, les négociations aboutissent à des contreparties non négligeables pour les salariés. C'est en particulier le cas à SÉCURITÉ, grâce à une utilisation judicieuse par les élus du CE de la jurisprudence et du droit d'alerte pour retarder le plan social et construire un rapport de force plus favorable, qu'ils utilisent pour obtenir les modalités de réduction du temps de travail qu'ils souhaitent. Ailleurs, les syndicalistes ont été surpris de la facilité avec laquelle ils ont obtenu certaines avancées dans des domaines divers lors des quelques réunions de négociation : délai de prévenance allongé de 7 jours à 1 mois à CHEMISES, hausse du taux horaire pour compenser le passage aux 32 h à COSMÉTIQUES, etc. L'administration, lorsqu'elle n'a pas joué un rôle moteur au cours des négociations (SÉCURITÉ, CHEMISES), a conscience de la situation qui impose de faire vite et conventionne rapidement les accords.

Ce type de négociation, marqué par un scénario « dos au mur », a l'avantage de la rapidité mais ne garantit pas, loin s'en faut, la pérennité de l'accord. Certains problèmes, que l'urgence a conduit à ignorer, n'ont pas disparu et ne manqueront pas de resurgir, à moins qu'une liquidation judiciaire ne mette un terme prématuré à ces tentatives de sauvetage. Le dépôt de bilan de COSMÉTIQUE, six mois après le passage à 32 h, s'est accompagné de 27 licenciements et a confirmé qu'il y avait parfois une marge importante entre les engagements contenus dans les accords et leur réalisation⁽⁹⁾.

Avaliser un projet

Un deuxième type de négociation se distingue des premières par la nature des contraintes (moins pressantes) et l'existence d'un projet (portant sur ces contraintes, tout en cherchant à les modifier ou à les adapter). Les acteurs ont davantage de marge de

manœuvre que dans le cas précédent et l'emploi n'est ni un enjeu ni une « cause » investie au même titre. Pourtant, le projet d'aménagement et de réduction du temps de travail est porté uniquement par la direction et ne rencontre ni opposition, ni projet alternatif parmi les interlocuteurs syndicaux et les salariés. Cette faible implication des syndicats résulte de leur absence (d'où la nécessité de recourir au mandatement dans deux cas) ou de leur faiblesse (délégués isolés et peu en phase avec les salariés comme chef EMBALLE). D'autres instances représentatives, formelles ou non, prennent alors le relais : chez NÉGOBOIS, petite structure d'une trentaine de salariés spécialisée dans le négoce du bois, c'est la comptable, jouant un rôle de délégué du personnel conçu comme « bureau des pleurs », qui sera la salariée mandatée ; ce sont les comités d'entreprise chez GESTION et EMBALLE, qui examinent les projets présentés par la direction. À COMPTES RURAUX enfin, une section syndicale CFDT coexiste en bonne entente avec la direction de ce cabinet comptable qui traite 80 % des exploitations agricoles d'un département. Les syndicalistes partagent le diagnostic du directeur et proposent, lors de la première réunion, leurs propres solutions que la direction intègre à son projet de RTT et de réorganisation de l'entreprise (informatisation, redéfinition des compétences et des grilles de classification, politique commerciale plus individualisée et agressive vis-à-vis de la clientèle, aménagements des horaires). Ainsi, le directeur de COMPTES RURAUX déclare : « j'ai eu très peur [au cours de la première réunion de CE où il propose un diagnostic et son projet de RTT] : les salariés avaient bossé, et proposent un contre-diagnostic. Là, j'ai eu très peur. C'était plein de critiques très techniques, très bien fait. Et en fait, ça m'a servi. Je me suis dit : c'est très bien fait, je vais l'utiliser pour démarrer ma réorganisation à partir de ça. C'est le seul moment où la CFDT a beaucoup apporté (...). Sinon, c'est moi et deux autres cadres qui avons été à l'initiative de tout. »

Dans les quatre cas concernés, la négociation se déroule donc dans le cadre fixé par la direction, sans que les salariés et leurs représentants ne cherchent vraiment à modifier les règles du jeu ou à infléchir le projet initial de la direction. Celui-ci peut pourtant modifier considérablement l'organisation du travail comme à NÉGOBOIS, où le PDG, pour élargir les plages de fonctionnement de l'entreprise, prévoit la mise en place de deux équipes chevauchantes tournant chaque semaine pour l'ensemble du personnel, l'une commençant à 7 h et l'autre à 10 h le matin.

Une première étape des négociations réside dans une consultation des salariés qui permet de prendre le pouls et de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise,

8. *Modulation de type II* : Au cours de l'année, la durée du travail peut varier autour de 39 h avec un maximum de 44 h (ou 48 h en cas d'accord de branche étendu). Les heures effectuées au-delà de 39 h ne s'imputent pas sur le contingent ; elles n'ouvrent pas droit à majoration ni repos compensateur mais à une contrepartie négociée. *Modulation de type III* (loi quinquennale de 1993) : sur tout ou partie de l'année, la durée du travail peut varier sous la limite des durées maximales

légales. Mêmes règles que pour la modulation de type II sauf que la contrepartie négociée doit inclure une réduction du temps de travail. [tiré de J. FREYSSINET, 1997 b].

9. CHEMISES n'a effectué aucune embauches et a même licencié trois « improductifs » (administratifs, cadre) en avril 1999 ; FÉCULE n'a pas embauché non plus, un an après l'accord.

notamment la hiérarchie intermédiaire qui sera chargée de mettre en œuvre l'accord. Dans deux entreprises, les aspirations du personnel ont été saisies par des consultants qui ont effectué un travail préalable important. Dans un cas (NÉGOBOIS), il s'agissait de pallier l'absence d'interlocuteurs syndicaux (bien que les aspirations du personnel n'aient finalement pas été prises en compte) et surtout de mettre en forme une réorganisation complexe des horaires individuels au sein d'une organisation collective du travail déjà pensée par le PDG ; dans l'autre (EMBALLE), la recherche de solutions organisationnelles selon les sites et la faiblesse de la représentation syndicale, qui résulte pourtant de la politique féroce antisindical de la direction, ont justifié le recours à une société de conseil. Les consultants ont contribué puissamment à élaborer et à légitimer certaines propositions d'aménagements organisationnels et plus généralement le cadre des négociations. Dans les deux autres cas, des aspirations ont émergé au cours de réunions internes organisées par l'encadrement intermédiaire. Les demandes des représentants ont pu être partiellement intégrées au projet de la direction. Celui-ci est alors davantage construit en collaboration qu'ailleurs. Il reste qu'il s'agit surtout d'avaliser le projet de la direction, au moment des négociations formelles qui viennent conclure une suite d'étapes où l'essentiel s'est déjà joué. Les négociations (et les étapes qui les précèdent) portent alors sur les marges du projet, ce qui ne signifie pas qu'elles soient sans importance. Elles peuvent par exemple modifier l'équilibre économique envisagé par la direction, en particulier parce que la question de la participation financière des salariés (plus que de la compensation salariale) a été âprement discutée dans ce type de négociation : période de blocage ou de modération salariale moins longue que prévu ; modalités qui émergent lors des négociations pour comprimer

la masse salariale (révision de l'ancienneté par exemple) ; etc. Les aspirations des salariés en terme d'aménagement des horaires, relativement bien connues, ont été écoutées mais uniquement si elles pouvaient s'intégrer dans le cadre décidé par la direction (pour NÉGOBOIS, la réduction quotidienne est ainsi imposée).

Les négociations s'étalent donc dans ces cas en moyenne sur une durée comprise entre trois et sept mois. Il faut du temps pour convaincre des hiérarchies intermédiaires parfois réticentes (COMPTES RURAUX, EMBALLE), réunir les instances représentatives (CE, CCE), leur laisser le temps de réfléchir et finalement négocier avec les seuls délégués syndicaux ou mandataires, qui par leur faiblesse ou leur accord sur la démarche (COMPTES RURAUX, GESTION), ne pèsent pourtant qu'à la marge sur le projet élaboré par la direction. Si les directions n'ont pas rencontré d'opposition de la part des salariés, elles ont pris le temps de les consulter et de négocier, avec l'ensemble des instances élues comme chez EMBALLE, chez COMPTES RURAUX avec un « groupe d'experts » composé de salariés intéressés qui a participé à l'ensemble des réunions (sauf les négociations finales) ou encore chez GESTION, où le CE a participé à l'ensemble du processus. Ce sont alors pour l'essentiel les termes financiers et l'écriture formelle des aménagements et des modalités de RTT prévues dans le projet qui ont été vus avec les seuls délégués syndicaux (ou les mandataires) lors des dernières réunions.

Construire un compromis

Enfin, un troisième type de négociation a en commun avec le précédent, l'existence d'un projet, parfois ancien, de la direction. Mais, à la différence des négociations où la direction fait passer ou avaliser son projet

Encadré 4

Les négociations chez EMBALLE, une multitude d'étapes et de « négociateurs »

Dans cette entreprise, les négociations proprement dites entre délégués syndicaux et direction viennent consacrer une suite d'étapes qui ont tracé préalablement le cadre et l'esprit de l'accord et concerné plusieurs acteurs :

- direction centrale, qui porte un projet dont l'économie générale a déjà été décrite (encadré 2) ;
- consultants d'une société de conseil, qui rencontre au cours de 36 jours d'intervention, la hiérarchie intermédiaire, les comités d'établissements et en tout près de 120 salariés et construisent un « pré-accord virtuel » ;
- Comité central d'entreprise, dont les membres sont réunis pour la présentation de ce projet de RTT et qui en discute au cours de trois réunions (mars, avril, mai).

Le délégué CGT intervient pour signaler que ces « discussions » ne sont pas des négociations, mais l'essentiel est fait lorsque, en juin, débutent officiellement les négociations. En trois journées, l'accord est alors bouclé, même si les délégués, peu représentatifs et isolés y compris au sein du CE, obtiennent quelques avancées (prime à partir du 7e samedi travaillé, délai de prévenance allongée de 7 à 9 jours, etc.). Dans ce cas, préalablement aux négociations elles-mêmes, la société de conseil a légitimé un projet d'accord qui a été accepté, voire avalisé, par les membres du CCE avant même les négociations avec les délégués syndicaux.

sans heurt et sans que des divergences fortes s'expriment ⁽¹⁰⁾, ce n'est pas le cas ici. Une réelle pression syndicale, portée par des organisations implantées depuis longtemps et disposant d'une audience certaine, marque les discussions qui se sont principalement déroulées entre représentants syndicaux et direction. Les rapports de force et les stratégies entre acteurs syndicaux, pluriels jusqu'à l'émiettement parfois (6 sections syndicales à TÉLÉPHONE, filiale de 250 salariés, spécialisée dans les opérations téléphoniques d'un grand groupe d'assurance), influent sur la teneur des négociations et des compromis finalement adoptés. Des moments de flottement et de doute, voire de retrait des nombreuses réunions d'un (BUS, RECHERCHE) ou de l'ensemble des partenaires syndicaux (TÉLÉPHONE), pendant lesquels les négociations se bloquent ou patinent, alternent avec des réunions marathons qui permettent des avancées et des concessions de part et d'autre.

Si la durée des négociations est en général plus longue dans ces cas, ce n'est pas forcément dû aux difficultés du dialogue social. Trois entreprises avaient ainsi engagé des négociations dans le cadre de la loi *Robien* sans parvenir à trouver un accord à temps

(BUS), prise de vitesse par l'annonce en octobre 1997, d'une loi-cadre sur les 35 h comme TÉLÉPHONE, ou se voyant refuser le conventionnement pour des raisons politiques dans le cas de RECHERCHE ⁽¹¹⁾. Les négociations ont alors pu prendre une année entière, voire plus, afin de tenir compte de la nouvelle loi et trouver un nouvel équilibre financier et économique. Ces accords « *Robien* revisités » sont parmi les plus précoces. Mais, même pour ÉLECTRIQUE, une grande entreprise d'appareillage électrique leader mondial sur son marché, pour laquelle la date butoir du 1^{er} janvier 2000 a davantage joué, les négociations ont duré plus de huit mois, entre février et octobre 1998, avec la signature d'un pré-accord en juin. La démarche est même antérieure et révèle combien le volet emploi est primordial pour cette entreprise, comme le montre le fait que toutes les embauches ont été gelées dès l'annonce d'une loi-cadre sur les 35 h en octobre 1997.

Les négociations ont eu des conclusions diverses : compromis accepté par tous les partenaires, même si ce n'est pas sans réserve (ÉLECTRIQUE, BUS), accord signé avec amertume (RECHERCHE, où la section CFDT largement majoritaire a pesé continûment pour passer

Encadré 5

La conciliation de deux objectifs en un accord : l'exemple de Bus

La logique d'entrée de Bus – une entreprise de transport interurbain implantée sur l'ensemble d'un département – répond à des motivations de deux ordres et informe notablement le processus de négociation. Il s'agit pour la direction de mieux adapter les effectifs aux horaires de la clientèle, qui imposent des contraintes fortes et spécifiques, car majoritairement scolaire. Plages matinales et de fin d'après-midi nécessitent beaucoup de personnel, alors que les mercredi après-midi, les week-end et les périodes de vacances créent un sureffectif important parmi les 270 conducteurs de l'entreprise.

En réduisant la durée du travail, la direction fait accepter de façon implicite l'annualisation (le mot – tabou pour les syndicalistes – n'est jamais employé lors des négociations) grâce à la modification technique d'une règle apparemment anodine (*cf. infra*). Elle permet de mieux répondre aux fluctuations hebdomadaires et surtout saisonnières (vacances) et tente d'améliorer le traitement de la question délicate de l'amplitude des journées de travail et de leur compensation.

Cette logique correspond bien à une adaptation du temps de travail et de la gestion des effectifs aux horaires de la demande. Mais elle se combine avec une logique syndicale, portée par une section CFDT relativement puissante, qui cherche, depuis une grève « *vive* » (selon le PDG) en 1994, à partager le travail entre temps plein et temps partiel. La RTT en est un outil en diminuant la durée du travail des temps pleins et en augmentant celle des 120 conducteurs à temps partiels (une quarantaine de temps partiel mensuel, le reste en temps partiel annualisé). C'est pourquoi le recrutement n'est pas la forme envisagée par les partenaires sociaux pour satisfaire l'augmentation de 6 % des effectifs, et c'est par une évolution de contrat (les salariés à temps partiel mensuel passent à temps plein) que se réalisent les embauches en équivalent temps plein.

Les négociations, longues car lancées dans le cadre *Robien* en janvier 1997, interrompues en juin, reprises en novembre, font place à des tentatives de division syndicale par la direction, entre la CGT qui représente surtout les sédentaires, FO, surtout soucieuse des temps plein et la CFDT. Ses représentants majoritaires se retirent à plusieurs reprises des négociations et font capoter un projet d'accord en avril 1998. Les principaux points de désaccord (refus d'augmenter le taux horaire pour ne pas affecter les temps partiels et nombre de jours de repos pour les conducteurs) sont levés au cours de réunions longues et très techniques entre mai et août 1998, par la création d'une double grille salariale qui distingue anciens et nouveaux temps plein (les premiers payés 35 h, les seconds 39), et la récupération de tous les jours fériés (d'où 15 jours de RTT + 11 jours fériés par an pour les conducteurs).

10. Pour diverses raisons, qui vont de l'accord entre les deux parties (COMPTES RURAUX, GESTION) au fait que des divergences ne peuvent s'exprimer (NÉGOBOIS) ou acquérir une légitimité suffisante pour pouvoir refuser de signer l'accord (EMBALLE – où une contestation de l'accord par quelques salariés a échoué dans un site).

11. En partie sous tutelle de l'Etat, cette entreprise de chercheurs

spécialisés sur le pétrole s'est vue refuser un accord *Robien* déjà en partie négocié, car elle est aurait grevé le budget affecté à la loi (1800 salariés, principalement des cadres). La direction a fait appel et a gagné par un arrêté du Conseil d'État... en juin 1998 : il était temps alors de signer un accord *Aubry* et non *Robien*.

aux 32 h), voire fortement contesté et signé par un syndicat minoritaire initialement (TÉLÉPHONE qui représente peut-être un cas limite à cet égard). Dans ce dernier cas en effet, l'élection du comité d'entreprise a lieu en juin 1998, après une année de négociation et se joue autour de l'accord, entre une intersyndicale majoritaire (regroupant 4 syndicats) qui refuse de le signer en l'état et un syndicat autonome (SAP) créé pendant les négociations et seul signataire du texte (avec la CGC, marginale). Le SAP remporte les élections, ce qui permet à la direction d'éviter le déclenchement d'un droit d'opposition et consacre un bouleversement complet du paysage syndical de l'entreprise.

Dans tous les cas, même si les syndicats n'ont pas obtenu gain de cause sur tout (sur les affectations des embauches, la compensation salariale pour les nouveaux embauchés, le nombre de jours de repos, des primes conséquentes pour le travail du samedi), cela n'a jamais été un motif de rupture complet, sauf à TÉLÉPHONE où le contexte extérieur aux négociations est en partie responsable de l'absence de dialogue. Le poids qu'ils ont exercé sur les négociations, à travers des réunions d'information, la distribution de tracts, de pétitions, le passage de fiches de souhaits individuelles, voire le retrait des réunions de leurs représentants, s'est souvent traduit, dans d'autres domaines, par des concessions de la direction (sur les salaires et leur évolution, la volonté de disposer de journées RTT, la flexibilité⁽¹²⁾). On peut parler alors de véritable compromis, voire de « contrat » passé entre les partenaires, le terme ayant été utilisé lors de plusieurs entretiens, aussi bien par les directions que par des syndicalistes de ces entreprises.

L'aboutissement des accords

Cette typologie, peut-être arbitraire⁽¹³⁾, est à relier au contenu des négociations, c'est-à-dire aux compromis finalement adoptés et inscrits dans les accords. Ces textes se construisent en abordant successivement, dans un ordre qui n'est pas sans signification, rémunérations, modalités d'aménagement et de réduction du temps de travail, précisions pour certaines catégories (cadre, temps partiel, métiers), embauches, suivi et dénonciation de l'accord⁽¹⁴⁾. L'article IV de la loi fixe un cadre assez strict : réduction d'au moins 10 % de la durée du travail, embauche de 6 % minimum des effectifs. Pourtant, des précisions sur les effectifs ont été nécessaires, voire parfois de véritables négociations entre directions et DDTE, notamment sur le calcul à

mode constant de la durée du travail. Des avenants aux accords sont alors signés, modifient et retardent l'application de l'accord (COMPTES RURAUX, BUS). Les inspecteurs du travail n'ont d'ailleurs pas eu toujours gain de cause (ÉLECTRIQUE sur les embauchés payés 35 h ou les cadres). Mis à part ces deux éléments (calcul de la RTT et volumes d'embauche) sur lesquels l'administration s'est montrée parfois pointilleuse, la diversité des thèmes discutés est de mise. On abordera celui des salaires et de l'emploi, puis plus longuement, les modalités de RTT adoptées et leurs conséquences sur le régime du temps de travail.

Salaires et équilibre économique des accords de RTT

Les salaires représentent souvent l'essentiel des discussions. Si la baisse des salaires a été crainte au début par les salariés, les directions, lorsqu'elles l'ont envisagée, l'ont abandonnée rapidement et n'ont pu l'imposer dans aucun cas. Tout se passe comme si la réduction prochaine de la durée légale et l'aide reçue avaient délégitimé par avance toute argumentation en faveur d'une baisse des salaires, même dans le cas de négociations défensives. Les effets sur les salaires ont donc été compensés par la hausse des taux horaires ou plus souvent par une prime (dite prime RTT), à laquelle la direction a tenu pour se prémunir d'un éventuel retour en arrière, pour des raisons « pédagogiques » ou pour exclure les nouveaux embauchés de la compensation salariale. L'implantation syndicale semble ne pas avoir d'effet sur le choix entre compensation du taux horaire et invention d'une prime RTT. Par contre, elle joue sur la durée et l'importance de la modération ou du gel des salaires, prévus dans tous les cas pendant entre un et trois ans, sauf à CHEMISES où les salaires sont juste au SMIC.

D'autres éléments participent à l'équilibre financier recherché par les directions et préparé par des simulations financières. Le directeur de COMPTES RURAUX nous a communiqué un schéma, construit pour élaborer les solutions budgétaires, qui représente une sorte d'archétype de la façon d'aborder les négociations dans un certain nombre d'entreprises, en débutant par l'équilibre économique du projet (cf. encadré 6). Ce dernier fait l'objet de négociations parfois âpres, lorsqu'il s'agit de demander un effort supplémentaire aux salariés (diminution des œuvres sociales à GESTION, de la prime d'ancienneté à COMPTES RURAUX, dispositif complexe de baisse du salaire brut et de maintien du net par transfert de cotisation sociales à RECHERCHE, etc.). Au contraire, la disparition des très nombreuses heures

12. C'est notamment le cas pour ÉLECTRIQUE, où la modulation III a pu être encadrée assez strictement (32-40 h, délai de prévenance de 15 jours, justification nécessaire pour y recourir) ; au contraire la souplesse apportée par un système de crédit d'heures a été étendue pour permettre une réduction à la fois hebdomadaire (37 h max.) et par jours de repos (12 par an), conforme aux souhaits des salariés.

13. Les négociations à FÉCULE aurait pu être placées dans le second type ; celles de COMPTES RURAUX dans le troisième. Mais l'exercice typologique suppose des choix et l'essentiel est de les expliquer.

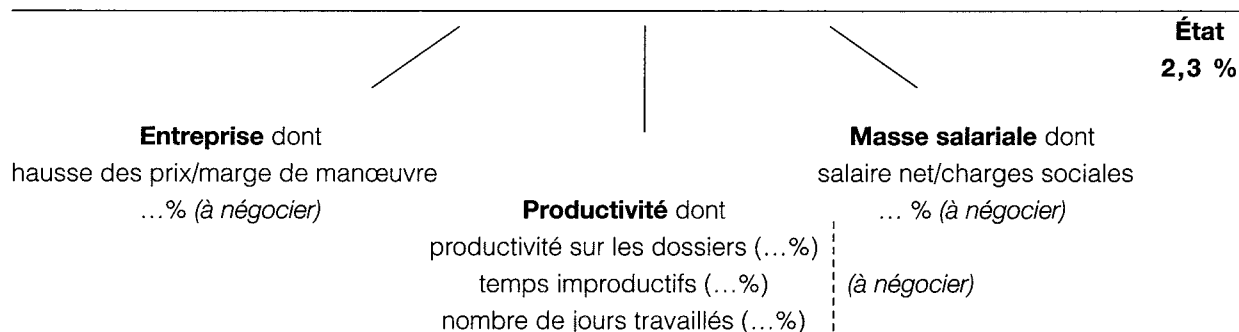
14. Les accords Aubry sont en réalité doubles : l'un est signé entre la

direction et les organisations syndicales ; l'autre entre l'entreprise et l'administration. Le second précise des points relatifs aux embauches, au montant des aides, à la durée et au suivi par l'administration de l'accord. Le suivi se résume à l'établissement d'un bilan par la direction, précisant les embauches et les effectifs de l'entreprise, à envoyer à la DDTE au bout d'un an. L'administration ne pourra matériellement pas suivre réellement l'application des accords : les effectifs des inspections du travail sont déjà insuffisants et les tâches de ces agents se trouvent déjà alourdies par l'information, la préparation et le conventionnement des accords en cours, qui s'ajoutent à leurs tâches traditionnelles.

Encadré 6

Le schéma de principe de la négociation chez COMPTES RURAUX débute par l'élaboration des solutions budgétaires

Passage de 39 h à 35 h : un financement de 10,25 % à trouver



Plusieurs scénarios sont prévus, comme le déclare le directeur : « pour moi définir l'objectif, c'était dire ce qu'on voulait des deux côtés. Je leur avais dit : "on sera probablement pas d'accord, donc moi mon idée c'est qu'on étudiera plusieurs scénarios et après les avoir étudiés à fond ensemble, on en choisira un ensemble". Parce que s'il y a un scénario employeur et un scénario salarié, ça va être l'un contre l'autre, on ne sera jamais dans le constructif. Il faut éviter l'affrontement. (...) On mettra 0 pour l'entreprise au départ. Même si je savais bien que la CFDT demanderait que ça soit pas 0, et que au final, ça le serait pas. Mais c'est sur cette base qu'on est parti ».

Au final, dans son accord, l'entreprise est arrivée à la répartition suivante de l'effort : 1,15 % pour l'entreprise, 4 % de gain de productivité (1,25 % liés à la suppression de 20 h de travaux administratifs par mois, et 2,75 % gagnés sur des temps facturés supplémentaires), masse salariale 3 % (par blocage de l'évolution du point sur deux ans et révision de l'ancienneté) et contribution de l'État à hauteur de 2,3 %. Au total, le nombre de jours « d'absence » s'élève à 54 jours, soit 17 jours de congés supplémentaires.

supplémentaires à FÉCULE, suite à la modulation II, a obligé l'entreprise à élargir les thèmes de négociation et à opérer quelques concessions (intéressement, plan d'épargne et primes revalorisés). Mais, pour quatre autres entreprises instaurant une modulation III, rien n'est prévu pour compenser la rétroaction salariale de ce dispositif de mesure du temps de travail qui permet en pratique, la fin des heures supplémentaires.

Ces évolutions salariales suscitent une interrogation sur l'incidence finale des 35 h sur le coût du travail. La plupart des simulations économétriques aboutissent à la conclusion qu'une faible compensation salariale de la RTT favorise l'effet emploi. Les premiers accords signés augureraient donc d'une dégradation de cet effet. Toutefois, le gel ou la modération, même modulée selon les niveaux de salaires, constituent bien une baisse du salaire réel. Trois entreprises (ÉLECTRIQUE, BUS et FÉCULE) prévoient en outre, de ne pas compenser les salaires pour les nouveaux embauchés, qui seront donc payés sur une base de 35 h et non 39, grâce à un habillage accepté par les DDTE. D'autres gains peuvent encore limiter la facture salariale pour l'entreprise : économie sur les heures supplémentaires grâce à l'annualisation, moindre recours à l'intérim, progrès de productivité prévus, toujours en terme quantitatif, voire mathématique⁽¹⁵⁾ ; aides de l'État surtout, notamment

lorsqu'elles sont majorées. Certaines entreprises gagneraient même de l'argent grâce aux 35 h (EMBALLE, CHEMISES) ou prévoient d'embaucher sans accroître leur masse salariale (RECHERCHE, FÉCULE).

Un bilan emploi à relativiser

Lorsque la logique d'entrée valorise particulièrement les embauches, la nature de ces dernières (intégration de précaires, passage de temps partiels à temps plein, répartition par catégories professionnelles), le rythme et leur affectation (services ateliers ou sites) ont fait l'objet de discussions (RECHERCHE, ÉLECTRIQUE, qui prévoient respectivement 107 et 192 embauches) ou de questions, parfois sans réponse (EMBALLE). Sur ce dernier point, les négociations ont rarement débouché sur une prise en compte des demandes syndicales (sauf, partiellement chez ÉLECTRIQUE où les syndicats ont obtenu tardivement que les embauches soient en contrat à durée indéterminée). Si l'emploi devient un objet de négociation, sa gestion reste bien du côté de la direction. C'est d'ailleurs elle qui décide l'affectation de ces embauches, ce qui n'est pas sans conséquences sur la façon dont la RTT est mise en œuvre dans les différents services, selon qu'ils ont connu des embauches ou non. Nous ne pouvons véritablement nous étendre sur ce

15. Un pourcentage de gain de productivité est prévu, mais très rarement les moyens ou les façons d'y parvenir.

domaine dans la mesure où les accords observés ont moins d'une année d'application, date limite des embauches prévues. Si l'objectif en terme d'emploi peut-être « *formellement défini, puisqu'il a fait l'objet d'un accord collectif et d'une convention avec l'administration, sa réalisation est souvent moins claire, concernant en particulier le partage entre création d'emploi et titularisation de précaires* » concluent les auteurs de l'étude sur les accords *Robien*. On assiste en effet parfois à une transformation des formes de flexibilité, passant d'une flexibilité des emplois à celle des temps travaillés. Les embauches concernent alors des personnels précaires diminuant la flexibilité externe (36 salariés à temps partiel passent à temps plein chez BUS, 8 saisonniers devraient être recrutés en mi-temps annualisés chez FÉCULE, embauches d'intérimaires chez EMBALLE). En parallèle, les aménagements du temps de travail accroissent la flexibilité des horaires (modulation II ou III, annualisation). La « dé-précarisation » de l'emploi (BOISARD, CHARPENTIER, 1997), tout en réduisant l'effet emploi, accompagne alors une flexibilité accrue des temps travaillés. Mais, c'est ultérieurement que cette hypothèse pourra être étayée, car la flexibilité externe (nouvelles embauches d'intérimaires par exemple) peut tout à fait resurgir comme cela a été montré à propos des accords *Robien* (BLOCH-LONDON et alii, 1999). Au-delà, l'effet emploi de la RTT peut être relativisé : les embauches ne viennent pas toujours compenser la baisse du temps de travail, en particulier lorsque l'entreprise voit son activité se développer et que les embauches sont bien supérieures à 10 % (TÉLÉPHONE avec 25 embauches prévues mais 60 réalisées, EMBALLE qui prévoit 19 % d'embauches). Enfin, leur réalisation est loin d'être garantie par l'accord, comme nous le signalions précédemment (CHEMISES, FÉCULE et COSMÉTIQUE).

Le(s) temps dans les négociations

En relançant le mouvement séculaire de réduction du temps de travail, qui ne progressait plus que par l'extension individualisée du temps partiel et s'avérait légalement et conventionnellement bloquée depuis une quinzaine d'années, la loi essaie « *de réintroduire une norme collective dans des relations de travail qui s'individualisent* » (LEMAÎTRE, 1999). La fixation légale du temps de travail à 35 h permet-elle alors de reconstruire à la fois juridiquement et socialement des normes temporelles de travail (THOEMMES, 1999) alors que la diversification, l'hétérogénéisation et l'individualisation des vingt dernières années ont bousculé l'ancien mode de régulation instauré par le droit du travail, qui « *standardisait fortement le temps de travail* » (DE MUNCK, 1999) ? Certes, une flexibilité importante, et dans une certaine mesure individuelle, existait grâce au régime des heures supplémentaires ; Mais, c'est la dimension

collective qu'ont atteint les accords dérogatoires, les dispositions relatives aux modulations et le développement du temps de partiel dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix (GAVINI et TOLLET, 1994 ; MORIN, 1997). Comment les accords 35 h s'ajustent-ils à ces évolutions qui font vaciller les normes temporelles de travail ? La loi *Aubry*, en obligeant les acteurs sociaux à se poser la question du temps de travail et en fixant la durée légale à 35 h au 1^{er} janvier 2000, permet-elle de réintroduire une norme collective du temps de travail ? L'étude des modalités de réduction et d'aménagement du temps de travail prévues dans les accords permet de proposer quelques hypothèses.

Une généralisation de l'annualisation

Pour les négociateurs des accords aidés, la nécessité de réduire de 10 % le temps de travail (et pas seulement de passer aux 35 h) a provoqué, dans plusieurs cas, un retour sur la durée effectivement travaillée avant l'accord *Aubry*. La définition, le contrôle et le décompte du temps de travail ont fait l'objet de discussions, de rappels ou de réaffirmation de modalités particulières. Dans la grande majorité des cas, une forme d'annualisation⁽¹⁶⁾ a alors été adoptée par les entreprises de notre échantillon lors de la réduction du temps de travail : semaines longues et courtes alternées dans le cadre de modulation de type III sur une année, jours bloqués autour des jours fériés, jours ou 1/2 journées de repos dans l'année (qui correspondent à une nouvelle forme d'annualisation dite de type IV que la seconde loi a légalisée⁽¹⁷⁾), semaine de congés supplémentaires, capitalisation par compte épargne-temps. Toutes ces modalités, non seulement se retrouvent dans notre échantillon, mais se combinent parfois dans un même accord⁽¹⁸⁾ (cf. en annexe, tableau 2 : les modalités de RTT adoptées dans les accords).

Pour autant, si le décompte sur l'année est très généralement adopté par l'intermédiaire des modalités de RTT prévues, c'est parfois de façon implicite. Toutes les entreprises ne convertissent pas sur l'année le nombre d'heures de travail qu'elles exigent de leurs salariés. Cet écart, entre des modalités qui annualisent de fait et des décomptes qui ne sont pas toujours transcrits sur l'année et restent hebdomadaires ou mensuels, montre que les modalités traditionnelles de décompte, voire de gestion du temps de travail, n'ont pas disparu, mais que l'annualisation s'est surajoutée à elles. SÉCURITÉ intègre ainsi les temps de trajet (forfaitisés pour les salariés parisiens) dans le temps de travail, mais en contrepartie ne majore aucune heure supplémentaire (elles sont toutes considérées comme temps de trajet). L'accord, qui prévoit une RTT sous forme de jours de repos, ne change pas ce mode de décompte sur le mois mais va amener en pratique la suppression des heures

16. Par annualisation, nous entendons un décompte ou une gestion du temps de travail qui, d'une manière ou d'une autre (modulations, jours ou 1/2 journées de repos RTT, cycles, compte épargne temps, etc.) dépasse le cadre légal de la semaine et se rapporte à l'année entière.

17. La seconde loi a même unifié en une seule catégorie les 3 ou 4 types de modulation.

18. Seul NÉGOBOIS avec une RTT uniquement journalière ne l'applique pas sous une forme ou sous une autre.

supplémentaires (payées mais non majorées), désormais interdites par la hiérarchie. ÉLECTRIQUE a instauré un crédit temps annuel qui enregistre les écarts individuels journaliers et hebdomadaires entre la durée de travail de référence (7 h par jour ; 35 h par semaine), et la durée effectivement travaillée (limitée à 8 h 30 par jour et 37 h par semaine). Le cadre de référence reste la semaine, bien que douze jours de congés puissent être crédités par le salarié et pris dans l'année. BUS a modifié partiellement les règles d'intégration des plages non travaillées entre deux plages travaillées dans la même journée, qui permettent de prendre en compte l'amplitude des journées de travail des conducteurs. Les temps d'amplitude acquis, qui devaient être récupérés dans la quatorzaine (selon une sorte de cycle de deux semaines), sont désormais imputables dans une période de trois mois. Ceci permet à la hiérarchie, qui gère les 2/3 de ces temps, de les placer lors des vacances scolaires, générateurs de sureffectifs temporaires importants.

Les 35 h s'accompagnent donc d'une annualisation - synonyme souvent de flexibilité accrue - dans la plupart des entreprises que nous avons étudiées, principalement par l'inscription de la RTT dans des modulations ou par sa réalisation sous la forme de jours de repos. La logique reste alors celle de la dérogation et de la déréglementation du temps de travail. La loi Aubry conserve la norme hebdomadaire de travail (« les 35 heures ») tout en ouvrant la possibilité d'y déroger quasi systématiquement en organisant en même temps que la RTT son aménagement dans un cadre annualisé. Les négociations que nous avons étudiées montrent ainsi que les directions s'emparent des dispositifs d'aménagement du temps de travail successivement adoptés par les gouvernements précédents (loi Delebarre de 1986, loi Séguin de 1987, loi quinquennale de 1993), et jusqu'ici encore peu usités (LE CORRE, 1998). En même temps, la loi prévoit une nouvelle forme d'annualisation avec la possibilité de réduire la durée du travail sous forme de jours de repos. Tout un travail d'invention de règles s'opère donc pour « mettre en forme » cette nouvelle représentation du temps de travail, et plus largement la réduction des durées travaillées.

RTT et formalisation accrue du (temps de) travail

Il faut alors revenir à la forme même que prennent ces différentes modalités. Il s'agit à chaque fois d'établir une réduction de la durée du travail grâce des outils (calendrier, badgeuse, fiches déclaratives, etc.) et à des règles, inscrites dans des accords négociés entre les partenaires sociaux et acceptés par l'administration. Un élément remarquable qui caractérise les accords Aubry (mais aussi les accords Robien ou les

accords qualité ⁽¹⁹⁾) semble être l'édition généralisée de nouvelles règles - ou une adaptation et une complexification des anciennes - et un mouvement de formalisation des conventions de travail internes aux entreprises.

Ce mouvement est particulièrement net en ce qui concerne les dispositifs de gestion de la flexibilité et les formes que prend l'annualisation. Ils existaient dans la plupart des cas, de façon plus ou moins institutionnalisés. Certains sites d'EMBALLE connaissaient une modulation sauvage des horaires et des durées du travail pour faire face aux commandes imprévues. Pour FÉCULE, c'est grâce à des heures supplémentaires régulières et prévues que la campagne de pommes de terre s'opérait six mois par an. Les accords Aubry sont l'occasion de revenir sur ces dispositifs, en les renouvelant et en les formalisant ⁽²⁰⁾. On les change comme chez FÉCULE avec la fin des heures supplémentaires grâce à une modulation de type II ou BUS (cf. ci-dessus). On institutionnalise ou on formalise des pratiques antérieures : modulation III chez EMBALLE, jours RTT qui remplacent le chômage partiel à SÉCURITÉ. On développe des modalités d'aménagement ou de réduction antérieures : extension des horaires variables chez RECHERCHE, poursuite de la réduction du temps de travail chez COSMÉTIQUE avec le passage de 37 à 32 h hebdomadaire. Enfin, on invente des règles : « modulation exceptionnelle » chez ÉLECTRIQUE (car ne prévoyant pas de calendriers prévisionnels), règles complexes de positionnement des horaires des téléconseillers sur les calendriers hebdomadaires chez TÉLÉPHONE, règles pour la prise des journées de repos à COMPTES RURAUX (cf. *infra*). Ces changements et cette formalisation vont probablement modifier considérablement les équilibres antérieurs qui caractérisaient les situations productives. En effet, ils ne jouent pas seulement sur les horaires ou la durée du travail, mais ils modifient l'organisation du travail, les rémunérations, les relations de travail et les rapports hiérarchiques.

Concernant l'organisation du travail on observe un renforcement du travail en équipe chez ÉLECTRIQUE, voire la création d'une cinquième équipe à FÉCULE. Chez TÉLÉPHONE, deux groupes de travail sont simultanément créés, le premier voyant ses compétences assurantielles augmentées (formation, possibilité de souscrire un contrat par téléphone), le second se spécialisant sur des opérations ponctuelles, plus imprévisibles et exigeant moins de compétences, en étant soumis à davantage de flexibilité (pause du midi sans limite). Une polyvalence accrue est mise en place chez GESTION. La hiérarchie est conduite à effectuer des prévisions à plus long terme pour les réunions ou l'organisation du travail lorsque la RTT s'opère par jours de repos (SÉCURITÉ, COMPTES RURAUX, dont le dispositif est évoqué plus loin).

19. Voir par exemple COCHOY, GAREL, DE TERSSAC, « Comment l'écrit travaille l'organisation, le cas des normes ISO 9000 », *Revue française de sociologie*, 39-4, 1998.

20. Par formalisation, on peut entendre l'écriture, la « mise en forme »

de règles, et l'usage explicite d'outils (calendriers, badgeuse, etc.) dans les dispositifs qui prévoient comment doivent être gérées la réduction et l'organisation du temps de travail dans les accords.

Concernant les rémunérations, on assiste ainsi à une déconnexion du temps de travail effectif et de sa rémunération, lorsque la compensation salariale ne passe pas par une augmentation du taux horaire ou lorsque les heures supplémentaires changent de définition avec la modulation III.

Les relations, entre ou au sein de collectifs de travail, sont également touchées : des modalités de RTT différentes selon les catégories de personnel peuvent contribuer à accentuer des différenciations ⁽²¹⁾, de même que la création de groupes de salariés payés 35 h, alors que les autres sont payés 39 h : « *il y a un conflit de génération à prévoir, mais ça, ça sera les jeunes qui vont se battre, s'ils en ont envie* » (un délégué de BUS). Certains positionnements de la RTT nécessitent des arrangements entre salariés dans le cadre de procédures formalisées (TÉLÉPHONE, au sein de laquelle on note également que la constitution de deux groupes de travail (cf. ci-dessus) soumis à des conditions et des horaires de travail différents a poussé, entre autres, l'intersyndicale à refuser l'accord).

Enfin, les rapports hiérarchiques sont également touchés : la plupart des dispositifs prévoient par exemple que l'accord de la hiérarchie soit explicitement requis.

Ce travail de formalisation enrichit considérablement les règlements intérieurs en vigueur et brouille encore davantage la vision de ce que sont les horaires d'une entreprise. Il est au fondement d'une diversification et surtout d'une individualisation des horaires déjà bien engagée, poursuivant une tendance antérieure (GAVINI et TOLLET, 1994), dont la loi quinquennale représentait déjà une étape (MORIN, 1997).

RTT et individualisation du temps de travail

La réduction du temps de travail s'accompagne en effet, d'une individualisation accrue des temps de travail, qui ne se réduit pas à la diversification de ses modalités. Une même modalité de RTT peut ainsi avoir des sens différents selon les contextes et le corps de règles qui l'entourent. L'exemple des jours de repos (que l'on trouve à des niveaux variables dans tous les accords ⁽²²⁾ sauf NÉGOBOIS) est éclairant, tant il peut recouvrir différentes modalités concrètes de réduction de la durée travaillée. Trois conditions au moins doivent être précisées pour l'apprécier :

- le nombre de jours RTT prévus qui varie fortement d'une entreprise à l'autre (de 3 jours pour les cadres chez TÉLÉPHONE, à 23 jours) ;

- il faut également préciser dans quelles conditions et à l'initiative de qui ces jours peuvent être pris. Le choix de ces jours peut être presque total (GESTION, SÉCURITÉ) ou au contraire totalement imposé (CHEMISES). Le plus souvent, un compromis s'est établi, plus ou moins favorable aux salariés et généralement régi de façon complexe. Ainsi, COMPTES RURAUX prévoit, outre une modulation de type III qui permet de travailler 42 h par semaine entre janvier et avril (période des bilans comptables), que l'ensemble des 22 jours de repos sont à prendre sous forme de demi-journée par semaine ou de journée tous les quinze jours, sur certaines journées seulement, sans possibilité d'accoler plusieurs de ces jours. Le mardi et le jeudi sont interdits car jours éventuels de réunions ou de formation et le mercredi est réservé aux temps partiels ;

- dernier élément indispensable pour apprécier la modalité de RTT en jours de repos, le délai de prévenance ⁽²³⁾. Là aussi la variabilité est grande, d'une semaine ou de quinze jours de délai jusqu'à la fixation définitive de ces jours au début de chaque trimestre, traduisant une rigidité plus ou moins grande de l'organisation du temps de travail.

Des modalités de RTT en apparence similaires peuvent donc avoir des effets et des significations totalement différentes selon les règles qui encadrent la gestion de ces modalités. Une des conséquences de cette nouvelle forme d'annualisation que représentent les jours de repos (ou jours RTT), explicitement prévue par la loi, est le brouillage entre gestion individuelle de la RTT et aménagement collectif des horaires, qui peut donner lieu à des situations très contrastées. D'un côté, lorsque la RTT s'opère dans le cadre d'une modulation de type III, sous la forme de jours de repos pendant les périodes basses, la gestion de la RTT est collective et principalement, voire exclusivement, soumise à la hiérarchie et/ou à l'activité. D'un autre côté, des dispositifs prévoyant qu'une partie des jours RTT sont à l'initiative totale des salariés (la nouvelle modulation de type IV), permettent une gestion individuelle des temps de travail, bien qu'ils continuent à s'inscrire dans un horaire collectif.

Si on peut constater dans la majorité des cas que les salariés acquièrent davantage de liberté pour gérer une partie – même si elle est souvent minime – de leur temps de travail (plus exactement du temps libéré par la RTT), les choix qu'ils peuvent effectuer sont toujours sous contrainte. Les ajustements qui seront réalisés en pratique, entre les demandes des salariés, l'activité de l'entreprise et l'accord des hiérarchies, sont ainsi de plus en plus encadrés par un corps de règles

21. Dans un même site d'EMBALLE, les produits à conditionner différencient des secteurs et des collectifs de travail, et chacun est soumis à une durée hebdomadaire et des horaires différents selon les commandes dans le cadre de la modulation. Lorsque s'y ajoute un déplacement des salariés entre secteurs, effet d'une polyvalence recherchée pour mieux gérer la RTT et les fluctuations d'activité, les équipes se brisent, avec tout ce que cela signifie sur les collectifs de travail (cf. BEAUD et PIALOUX, *Retour sur la condition ouvrière*, Flammarion, 1999).

22. En effet, les moments de basse activité dans une modulation peuvent être pris par les salariés par des demi ou des jours de repos, voire par des semaines entières. C'est la hiérarchie qui fixe ces récupérations en fonction de l'activité dont la nature et l'organisation ont justifié le recours à un dispositif de modulation. La différence réside alors dans le caractère collectif ou individuel de la RTT, cf. ci-dessous.

23. Entendu dans un sens élargi, pour signifier le temps prévu réglementairement entre le moment où le salarié ou l'employeur informe l'autre et le moment où ce(s) jour(s) est (sont) pris.

(délai de prévenance, initiative, procédures diverses, choix de ces jours, de leur positionnement, etc.), tout en traduisant un renforcement des formes d'individualisation de la gestion du temps de travail. De façon générale, les calendriers deviennent des outils de plus en plus utilisés et peuvent être ajustés individuellement par les hiérarchies chargés de gérer les changements d'horaires collectifs, les jours de repos ou les heures RTT, les récupérations liées aux heures supplémentaires et les congés de chacun. Lorsque période de référence de la modulation et période de décompte des congés ne coïncident pas, la complexité est alors byzantine pour l'encadrement, chaque salarié ayant un compte d'heures différent à effectuer dans l'année ; tout changement des horaires collectifs exige alors d'adapter individuellement les calendriers. D'un autre côté, une réelle liberté individuelle dans l'organisation de son travail et dans la prise des jours RTT est également présente pour une petite partie du personnel.

Cette individualisation s'accompagne en effet d'une diversification qui renforce la déconstruction des horaires collectifs, non pas seulement par des modalités comme les jours de repos, mais aussi par la différenciation des situations et des horaires entre les catégories de salariés. Pour les cadres ou le personnel administratif, des demi-journées par semaine ou des journées par quinzaine sont par exemple souvent prévues tandis que le personnel de production voit plus souvent sa durée du travail réduite dans le cadre de modulations, qui peuvent s'appliquer elles-mêmes à des rythmes et des intensités différentes selon les ateliers (COSMÉTIQUE, CHEMISES, EMBALLE par exemple). Outre les cadres, qui continuent de façon générale à être les « maillons faibles » des accords de RTT (BLOCH-LONDON *et alii*, 1999), les temps partiels ont également eu un traitement particulier et ont pu, bien que le choix n'ait pas existé partout, accéder au nouveau temps plein, ou rester à un horaire « réduit », ou diminuer leur temps de travail de 10 %. La notion d'horaire collectif perd donc de son sens et la RTT renforce encore le mouvement d'hétérogénéisation à l'œuvre depuis plusieurs années. Une multitude de dispositifs individualisent les horaires et les durées de travail, distinguent selon les catégories, prévoient explicitement des modifications, des variations, des fluctuations de ces grandeurs. Si annualisation et individualisation vont bien de pair et participent à la déréglementation du régime du temps de travail (MORIN, 1997), les accords *Aubry* ne semblent pas permettre une « re-régulation » de ce régime, bien qu'une nouvelle norme légale soit édictée. La mise en œuvre de l'article IV de la loi s'inscrirait dans un mouvement qui associe dérégulation et « surréglementation » (ELBAUM, 1996). Et cette « surréglementation » ne concernerait pas que le cadre législatif mais aussi les situations de travail, de plus en plus formalisées et réglementées par l'intermédiaire d'accords qualité ou de RTT. Paradoxalement, c'est peut-être même par la formalisation (ou la « surréglementation ») que la dérégulation progresserait.

Expliquer les choix des modalités de RTT

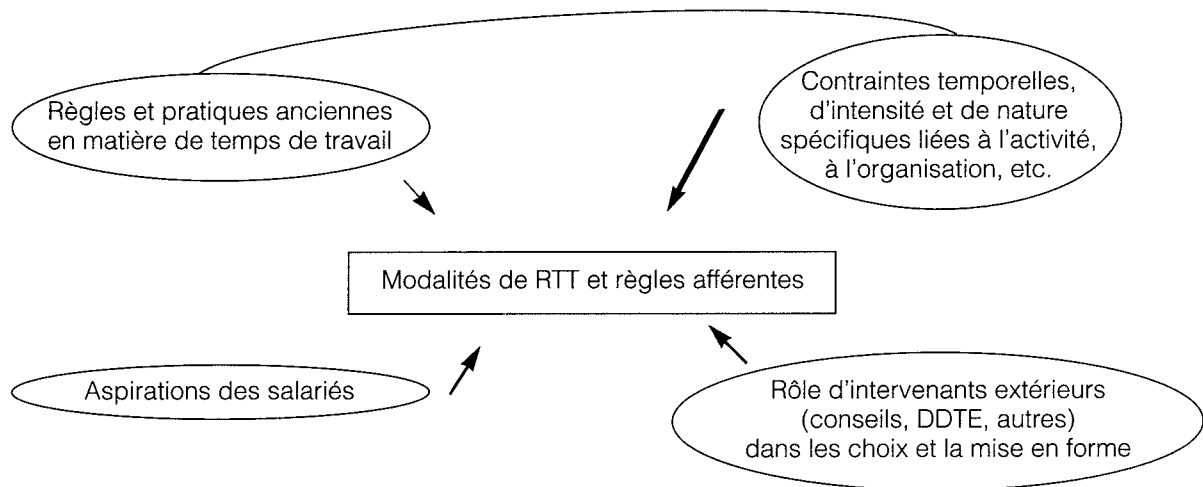
On peut conclure cet examen des modalités de RTT, en partant d'une question simple : pourquoi choisit-on telle ou telle modalité pour aménager et réduire la durée du travail ? On peut alors proposer un schéma synthétique (encadré 7), qui ressaisit les logiques d'entrée, les négociations et les modalités de RTT adoptées.

Le cas d'EMBALLE représente alors celui où interviennent de fortes contraintes temporelles (délais courts, imprévisibles et sur de grands volumes, dans une logique plutôt marchande) et la quasi absence de règles antérieures et de relations sociales normales (vis-à-vis des délégués syndicaux plus que du comité d'entreprise, qui a pu suppléer en partie seulement à la faiblesse des premiers). Une nouvelle équipe dirigeante cherche à en établir, afin de rationaliser le développement constant de l'entreprise. Enfin, le rôle des intervenants extérieurs (inspecteur du travail et cabinet de conseil) est essentiel, car ils permettent une réelle consultation des salariés et une prise en compte, même faible, de leurs aspirations. Cet ensemble conduit l'entreprise à choisir une modulation de type III, au sein de laquelle 180 h RTT sont dégagées, encadrées par des règles préservant la souplesse visée pour améliorer la gestion des horaires et moins recourir à l'intérim.

*
* *

La loi *Aubry* n'est pas vécue comme celles de 1936 ou 1982. Le progrès social qu'elle représente apparaît moins évident à beaucoup d'acteurs, peut-être parce qu'elle laisse une large place aux négociations qu'elle suscite et dont elle prévoit explicitement de s'inspirer, contrairement aux exemples précédents. Dans la plupart des entreprises de notre échantillon, le passage aux 35 h permet d'introduire (SÉCURITÉ, ÉLECTRIQUE, CHEMISES, FÉCULE), d'institutionnaliser (COMPTES-RURAUX, EMBALLE) ou d'adapter (TÉLÉPHONE, BUS, COSMÉTIQUE) une flexibilité accrue des temps et de stabiliser la masse salariale en échange de la réduction du temps de travail et d'embauches. Au sein d'une typologie des modes de négociation de la flexibilité et de l'emploi esquissés ailleurs (LALLEMENT, 1996), on qualifierait globalement celles que nous avons observées de « négociations de concessions, d'accords donnant-donnant ». Les différents types dégagés informent sur la teneur de ces compromis, fort variables, mais leur économie générale réside dans cet échange, commun à presque toutes les négociations étudiées. Tout se passe comme si la consécration d'un nouvel objet de négociation – l'emploi, en particulier son aspect offensif de création d'emplois – renforçait la logique de concession entre flexibilité et RTT. On peut émettre l'hypothèse que, dans le cadre de la loi *Aubry*, la flexibilité de l'emploi et du temps de travail semble

Encadré 7

Les déterminants des règles adoptées pour réduire le temps de travail**Stratégie d'entrée dans le dispositif Aubry**

Les stratégies d'entrée dans le dispositif Aubry chapeautent l'ensemble des déterminants structurels dégagés (contraintes temporelles, règles et pratiques anciennes, aspirations des salariés, etc.), et en même temps dynamisent le schéma en indiquant que les entreprises ont des attitudes plus ou moins actives vis-à-vis de ces déterminants (recherches d'adaptation aux contraintes temporelles ou non, prise en compte variable des aspirations des salariés, rôle des intervenants extérieurs subis ou non, etc.)⁽¹⁾. Chaque accord est particulier et certains des déterminants ont davantage joué que d'autres selon les situations.

1. Les flèches représentent en même temps, des relations de causalité et la « mise en situation » des déterminants, c'est-à-dire le fait qu'ils ont été portés par des argumentaires, des discours et ont donné lieu à des échanges, des discours critiques, voire des conflits au cours des réunions et des interactions entre les négociateurs.

passer d'un premier type – la « déréglementation des marchés du travail et une individualisation de la relation salariale » (LALLEMENT, 1996) – à un autre – des négociations de concessions entre partenaires sociaux⁽²⁴⁾. Mais paradoxalement, la réduction légale du temps de travail négociée dans ce cadre ne rompt pas forcément avec le mouvement de dérégulation du régime du temps de travail à l'œuvre depuis plusieurs années. La loi est ce qu'en font les acteurs, en particulier les acteurs dominants, lorsqu'elle prévoit de s'inscrire dans des négociations (il y a bien un usage de la

loi et du droit). Si une étude monographique connaît de sérieuses limites quant à la généralité des énoncés qui en découle, on peut souligner que des évolutions décelées à un autre niveau de généralité semblent être mises en évidence ici. Quant aux grands absents de cet article, les salariés, une étude en cours nous permettra d'aborder comment ils vivent la réduction du temps de travail. Ce sont alors de nouvelles questions qui s'ouvrent, relatives à l'application des accords, mais aussi et surtout à l'égard du temps libéré et à son appropriation par les salariés. ■

24. Le dispositif aides structurelles contre accord d'entreprise, qui se généralisent avec la seconde loi, fait écrire à J. FREYSSINET, au moment de son vote, que s'instaure aujourd'hui une forme de subvention à la négociation collective, plus qu'à l'emploi (la croissance rendant par ailleurs moins impératif ce dernier objectif). Cette évolution témoigne

d'un approfondissement de la volonté des gouvernements successifs de toujours relancer et soutenir le dialogue social en France sans être toujours attentif à la qualité des négociations. (Cf. « Des négociations collectives sous perfusion », J. FREYSSINET, *Alternatives Économiques*, octobre 1999).

Tableau 2

Les modalités de RTT adoptées dans les accords

Nom	Logique d'entrée	particularité des horaires	RDT	Modalités RDT	cadres	Forme de RTT	Effets organisation du travail
TÉLÉPHONE	adaptation des horaires à la demande (flexibilité) ; embauches aidées ; revalorisation du métier	positionnement des téléconseillers sur des calendriers hebdomadaires	35 h 23 à 32 h 33 37 h 18 à 34 h 19 37 h 48 à 34 h 47	RTT hebdo. variable et compte épargne temps	+ 3 jours	calendrier hebdo avec délai de prévenance 15 jours	création d'un groupe spécialisé plus flexible ; travail le samedi et allongement des plages journalières
GESTION	groupe (GRH, réorganisation)	travail hebdo. à 40 h, récupéré par jours de congé	De 40 à 35 h	22 jours/an	rien de spécial	1 jour par mois, le reste sur les ponts et en semaine	polyvalence, redéploiement des effectifs
SÉCURITÉ	défensif (plan social)	mode de décompte du temps (heures supp.)	De 39 à 35 h	23 jours/an	obligation de prendre la RTT	12 jours au choix, 11 imposés	Plus de déplacements des techniciens
ÉLECTRIQUE	GRH : embauches et modulation salariale ; augmentation durée d'utilisation des équipements, élargissement des plages d'ouverture	mode de décompte du temps de travail (crédit temps), modifié par l'accord	36 h 40 à 33 h 38 h 30 à 34 h 39 39 h 30 à 35 h	hebdo. (37 h max.) et jours de repos (12 jours max./an) ; compte épargne temps	rien de spécial, négociations ultérieures prévues	crédit temps annuel permettant 12 jours/an, modulation exceptionnelle (32-40 h), délai d'une semaine	élargissement plages d'ouverture pour les services ; durée d'utilisation des équipements augmentée (4 ^e équipe pour les postés)
BUS	adaptation des horaires et partage temps plein/temps partiel	prise en compte de l'amplitude des journées de travail, modifiée par l'accord	De 1 833 h à 1 645 h par an	15 jours de repos sur l'année	exclus	imputation des jours d'amplitude dans une période de 3 mois (vacances)	faible, pas d'éléments sur cet aspect
COMPTES RURAUX	développement, modernisation et rationalisation de l'activité	décompte du temps (heures facturées/-productives), modifiées par l'accord	De 1 728 h à 1 564 h par an	22 jours de repos réguliers tous les 15 jours	rien de spécial	modulation III sur la première partie de l'année (janv-avril), délai 15 jours	réorganisation, information, nouveaux outils comptables
EMBALLÉ	embauches massives aidées et rationalisation	modulation sauvage dans certains sites ; modifiées par l'accord	De 39 à 35 h = diminution de 180 h sur l'année	5 jours + quotid. ou jours, voire semaine de repos	seulement 5 jours de repos	modulation III sur toute l'année, délai de 9 jours	harmonisation des règles de gestion dans les différents sites
RECHERCHE	développement et GRH (embauches aidées)	horaires variables ; modifiées par l'accord	De 39 à 35 h + décompte annuel	20 jours/an	rien de spécial	horaires variables élargis dans semaine de 32 à 41 h	4 ^e équipe pour postés ; expertise sur l'innovation en cours
CHEMISES	accord offensif mais logique défensive	modulation III (37 h) non appliquée ; congés imposés	De 39 à 35 h	semaines de repos, période basse	rien de prévu	modulation III sur toute l'année, délai de un mois	aucune
COSMÉTIQUE	défensive (plan social)	modulation III et RTT à 37 h depuis 1997	13,5 % : de 37 h à 32 h + décompte annuel	2 ou 3 jours de repos/semaine lors de semaines basses	15 jours pour les cadres (ponts)	modulation III sur toute l'année, délai d'une semaine	aucune
FÉCULE	suppression d'une activité et plan de modernisation	heures supp. régulières, modifiées par l'accord	37 h 75 à 33 h 95 38 h à 34 h 20 + décompte annuel	quotid. et jours, voire semaine de repos + compte épargne temps	1 jour/mois + période basse	modulation II (période haute/basse 6 mois), délai de une semaine	polyvalence, plan de formation et amélioration prévue des compétences
NÉGBOIS	adaptation des horaires à la demande et réorganisation	aucune, travail le samedi matin récupéré le lundi	De 39 h à 35 h	5 jours de 7 h	informel : jours de repos	2 équipes alternantes, une du matin, l'autre du soir	équipes chevauchantes

Bibliographie

BLOCH-LONDON C., BOISARD P., « L'aménagement et la réduction du temps de travail », *Données sociales*, pp. 207-214, 1998.

BLOCH-LONDON C., COUTROT T., DIDRY C., MICHON F., « Découvrir la réduction et l'aménagement des temps de travail. La mise en œuvre des accords *Robien* dans douze petites et moyennes entreprises », *Travail et Emploi*, n° 79, 1999.

BOISARD P., CHARPENTIER P., « L'annualisation du temps de travail dans les entreprises », *Travail et Emploi*, n° 73, 4/97, 1997.

DE MUNCK J., « Les trois crises du droit du travail », *Droit Social*, n° 5, mai 1999.

DIDRY C., TESSIER L., « La cause de l'emploi. Les usages du droit dans la contestation des plans sociaux », *Travail et Emploi*, n° 69, 1996.

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

FREYSSINET J., *Le temps de travail en miettes. Vingt ans de politiques publiques et de négociations collectives*, Éditions de l'Atelier, 1997 a.

FREYSSINET J., « La loi "*Robien*" : rupture qualitative ou aubaine éphémère ? », *La Revue de l'IRES*, n° 23, Hiver, pp. 5-35, 1997 b.

GAVINI C., TOLLET J.Y., « La durée du travail : construction et déconstruction d'une norme », *Droit Social*, n° 4, pp. 365-370, avril 1994.

LALLEMENT M., *Sociologie des relations professionnelles*, Éditions La Découverte, 1996.

LE CORRE V., « Les heures supplémentaires, le chômage partiel et la modulation du temps de travail : trois modes d'ajustement au volume d'activité du temps de travail », *Premières Synthèses*, n° 30.2, 1998.

LEMAÎTRE F., *Les 35 heures*, collection Dominos, Éditions Flammarion, 1999.

MORIN M.L., « La loi quinquennale : une étape pour le régime juridique du temps de travail », *Travail et Emploi*, n° 73, 1997.

THOEMMES J., « La construction du temps de travail : normes sociales ou normes juridiques ? », *Droit et Société*, 41, pp. 15-32, 1999.