

# D DOCUMENT D'ÉTUDES

## LES RÉTICENCES À ENTRER DANS LE CADRE LÉGAL DES 35 HEURES

*Par*

Y. JORAND, J.-M. GELIN\*  
D. TONNEAU, F. FORT\*\*  
B. DOERFLINGER, M. PEPIN *et*  
M. MAUFROY\*\*\*

N° 102  
Juillet 2005



# D DOCUMENT D'ÉTUDES

## LES RÉTICENCES À ENTRER DANS LE CADRE LÉGAL DES 35 HEURES

*Par*

Y. JORAND, J.-M. GELIN\*  
D. TONNEAU, F. FORT\*\*  
B. DOERFLINGER, M. PEPIN *et*  
M. MAUFROY\*\*\*

N° 102  
Juillet 2005

**Les documents d'études sont des documents de travail ;  
à ce titre, ils n'engagent que leurs auteurs  
et ne représentent pas la position de la DARES.**

\* *Selarl ESSOR*

\*\* *C.G.S.*

\*\*\* *Essor Consultants*

**ETUDE MENEES POUR LA DARES**

**LES RETICENCES A  
ENTRER DANS LE CADRE  
LEGAL DES 35 HEURES**

***ENQUETES QUALITATIVES AUPRES D'UN ECHANTILLON DE 30 ENTREPRISES  
SOUMISES A LA NOUVELLE DUREE ANNUELLE DU TRAVAIL DEPUIS JANVIER 2000  
ET N'AYANT PAS PROCEDÉ A UNE REDUCTION NEGOCIEE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2002***

***Marché n° 02DA043***

***Confié aux Cabinets :***

- *Selarl ESSOR (Annecy),*
- *Centre de Gestion Scientifique (Ecole des Mines de Paris)*
- *et Essor Consultants (Lyon)*

***Auteurs***

- *Yves JORAND et Jean-Marie GELIN pour la Selarl ESSOR*
- *Dominique TONNEAU et François FORT pour le C.G.S.*
- *Bernard DOERFLINGER, Michel PEPIN et Myriame MAUFROY pour Essor Consultants*

Les réticences à entrer dans le cadre légal des 35 heures

## **RESUME**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000, la durée légale hebdomadaire du travail est passée à 35 heures pour les entreprises de plus de 20 salariés. Pourtant, deux ans plus tard, nombre d'entre elles, surtout les plus petites, n'avaient pas abaissé leur durée collective du travail. D'autres avaient réduit leur temps de travail, mais seulement partiellement. D'autres, enfin, étaient passées aux 35 heures, mais en s'affranchissant de tout ou partie des règles d'obtention des aides publiques, notamment celle de l'obligation de négocier.

Pourquoi ces entreprises ne sont-elles pas allées jusqu'au bout du processus de réduction négocié du temps de travail ? Pour répondre à cette question, la DARES a lancé en 2003 une enquête qualitative auprès d'une trentaine d'entreprises de plus de 20 salariés afin d'analyser leurs réticences. Ces entreprises sont situées dans trois régions différentes, elles ont fait l'objet de monographies ciblées sur le thème de la RTT afin de préciser leur situation et les raisons qui avaient déterminé la situation dans laquelle elles se trouvent à présent. Les aspects financiers, sociaux économiques et organisationnels ont été abordés avec les responsables d'entreprises et chaque fois que possible, avec les représentants du personnel.

En fonction de l'avancement de leur démarche pour se mettre en conformité avec la loi, l'étude a permis de dégager 5 groupes, qui sont présentés dans le rapport, avec pour chacun d'eux un bref résumé des monographies qui ont été rédigées.

Certaines ont déclaré qu'elles ne voulaient pas modifier leur organisation du travail dans un contexte d'incertitudes économiques. D'autres craignaient d'entamer une négociation, qui aurait valorisé les organisations syndicales. D'autres enfin refusaient de recourir aux aides publiques liées à la RTT pour éviter des contrôles et par peur de sanctions éventuelles. Mais au total, elles ont fait preuve de beaucoup de diversité dans leur approche, ainsi que de pragmatisme et d'ingéniosité pour parvenir à trouver un nouvel équilibre.

**Mots-clés** : temps de travail, 35 heures, négociations, stratégie d'entreprise

Les réticences à entrer dans le cadre légal des 35 heures

## SOMMAIRE

<b>CHAPITRE I – LE CADRAGE DE L’ETUDE</b>	<b>7</b>
<b>11. Les objectifs de la DARES</b>	<b>7</b>
111. Un ensemble d’enquêtes qualitatives	
112. Un double objectif	
<b>12. Le champ de l’étude</b>	<b>7</b>
121. Le cadrage initial du cahier des charges	
122. Les adaptations décidées par le comité de pilotage en cours d’enquête	
123. L’échantillon obtenu in fine	
<b>13. La portée et les limites de l’étude</b>	<b>9</b>
131. L’intérêt d’accéder à des domaines inexplorés	
132. La multiplication des hypothèses	
133. Des anecdotes révélatrices	
134. Le doute méthodologique	
<b>CHAPITRE II – ANALYSE DES DONNEES RECUEILLIES EN FONCTION DU COMPORTEMENT DES ENTREPRISES FACE AUX 35 HEURES NEGOCIEES ET AIDEES</b>	<b>13</b>
<b>20. La typologie des entreprises en cinq groupes</b>	<b>13</b>
<b>21. Les entreprises ayant maintenu l’horaire antérieur (39 heures en général)</b>	<b>15</b>
210. Les caractéristiques de l’échantillon (groupe I)	
211. Analyse des motivations qui ont conduit ces entreprises à maintenir l’horaire à 39 heures	
212. Les incidences du maintien de l’horaire à 39 heures	
213. Evolutions et perspectives	
<b>22. Les entreprises ayant diminué leur durée du travail de façon partielle et unilatérale (entre 36h et 38h30)</b>	<b>27</b>
220. Les caractéristiques de l’échantillon (groupe II)	
221. Les motivations qui ont conduit ces entreprises à une RTT partielle et unilatérale	
222. Les incidences de la RTT partielle et unilatérale	
223. Evolutions et perspectives	
<b>23. Les entreprises ayant négocié une réduction limitée de la durée du travail (entre 36h et 38h30)</b>	<b>48</b>
230. Les caractéristiques de l’échantillon (groupe III)	
231. Les motivations qui ont conduit ces entreprises à négocier une RTT limitée	
232. Les incidences de cette RTT partielle mais négociée	
233. Evolutions et perspectives	
<b>24. Les entreprises ayant réduit leur durée du travail à 35 heures de façon unilatérale</b>	
240. Les caractéristiques de l’échantillon (groupe IV)	<b>56</b>

- 241. Les motivations du passage à 35 heures sans accord d'entreprise
- 242. Les incidences du passage aux 35 heures sans accord
- 243. Evolutions et perspectives

**25. Les entreprises bénéficiant d'un accord sur les 35 heures sans recourir aux aides publiques (sauf une exception) 77**

- 250. Les caractéristiques de l'échantillon (groupe V)
- 251. Les motivations qui ont conduit ces entreprises à se mettre en décalage entre les conditions et le bénéfice des aides publiques
- 252. Les incidences actuelles des situations de passage négocié aux 35 heures sans les aides
- 253. Evolution et perspectives

**CHAPITRE III – ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX 87**

**31. Les stratégies mises en œuvre à l'égard de la loi 87**

**32. L'approche des enjeux de la réduction du temps 88**

- 321. Les faux semblants de l'affichage
- 322. Le maintien de la performance économique
- 323. La crainte de devoir modifier l'organisation
- 324. Le souci de conserver et d'attirer les salariés
- 325. Les évolutions et les attentes des entreprises

**33. Les raisons du refus de la négociation 91**

- 331. La place des interlocuteurs syndicaux
- 332. La fuite devant la complexité
- 333. La méfiance envers le remède miracle
- 334. La liberté de manœuvre
- 335. La relation directe avec le personnel

**34. Le rejet des conditions édictées pour obtenir les aides 93**

- 341. L'intuition plus que le calcul
- 342. La gestion des incertitudes sur l'emploi
- 343. Les recettes secrètes de la productivité
- 344. La phobie des contrôles

**LE MOT DE LA FIN 95**

**Annexes 97**



## **CHAPITRE I**

### **LE CADRAGE DE L'ETUDE**

#### **11 – LES OBJECTIFS DE LA DARES**

La mise en œuvre de la réduction du temps de travail et sa remise en cause se sont déroulées au cours de ces dernières années selon des étapes ponctuées par **quatre lois** :

- La loi du 11 juin 1996 (dite loi Robien), qui repose sur le volontariat et l'incitation par des aides d'un niveau élevé,
- La loi du 13 juin 1998 (dite loi Aubry I), qui reste incitative pour les entreprises qui acceptent d'anticiper avant l'échéance obligatoire de janvier 2000,
- La loi du 20 janvier 2000 (dite loi Aubry II), qui énonce les nouvelles modalités de l'organisation du temps de travail sur la base de 35 heures,
- La loi du 17 janvier 2003 (dite loi Fillon) qui maintient le cadre de la loi tout en assouplissant certaines dispositions notamment le recours aux heures supplémentaires.

Or, au 1<sup>er</sup> janvier 2002, au moment de la généralisation à l'ensemble des salariés des secteurs concurrentiels de la durée légale du travail à 35 heures, on comptait certes près de 9 millions de personnes appartenant à des entreprises passées à 35 heures par un accord négocié ou par application directe d'un accord de branche, soit plus de la moitié des salariés concernés. Ils étaient toutefois répartis de façon très inégale dans les différentes catégories d'entreprises. Si plus de 90 % des salariés des entreprises de 500 salariés et plus étaient à 35 heures, un quart de ceux des entreprises de plus de 20 salariés, pourtant tous soumis à la nouvelle durée légale, en étaient encore écartés dont près de 60 % dans les seules entreprises de plus de 20 à moins de 50 salariés (Source DARES – URSSAF, voir ci-après tableaux T1 et T2).

A cette même date, un nombre important d'entreprises de plus de 20 salariés n'étaient pas entrées dans un processus négocié de RTT. La DARES a donc confié à nos Cabinets **une étude qualitative auprès de 30 entreprises** de plus de 20 salariés qui n'avaient pas procédé à une réduction négociée de la durée du travail au 1<sup>er</sup> janvier 2002.

**L'objectif de l'étude proposée est double : analyser les raisons de l'absence de passage négocié à 35 heures, et les conséquences de cette situation.**

#### **12 – LE CHAMP DE L'ETUDE**

##### **121. Le cadrage initial du cahier des charges :**

Notre étude concerne les entreprises de plus de 20 salariés, les plus petites ayant des délais plus longs pour la mise en application de la RTT. Parmi les entreprises concernées, plusieurs cas de figure nous intéressent :

1. Les entreprises qui ont maintenu leur durée du travail antérieure,
2. Les entreprises qui ont procédé à une réduction intermédiaire de la durée du travail : 38h, 37h, 36h (avec ou sans accord),

3. Les entreprises qui ont réduit à 35 heures la durée du travail, sans accord d'entreprise, sans référence à un accord de branche, ou sans aide de l'Etat.

L'étude porte sur des entreprises indépendantes. Cette indépendance ne doit pas être seulement juridique, mais résulter également d'une autonomie dans la prise de décision, ce qui exclut les structures intégrées dans un groupe qui leur impose ses directives en matière d'organisation.

➤ **Deux critères de sélection de l'échantillon** sont retenus :

- la répartition géographique des 30 entreprises est prévue dans trois régions : 1/3 en Ile de France, 1/3 en Rhône-Alpes et 1/3 en Provence Alpes Côte d'Azur ;
- les entreprises sont sélectionnées selon les seuils d'effectifs suivants :
  - entre 21 et 49 salariés : 50 %
  - entre 50 et 199 salariés : 30 %
  - 200 salariés et plus : 20 %.

**Les secteurs d'activité retenus** sont les plus diversifiés possibles dans le champ de compétence du Ministère du Travail (à l'exclusion des transports et de l'agriculture).

Sont également exclus le secteur parapublic, qui n'est pas dans une logique de concurrence, les hôtels-café-restaurants qui ressortent d'une réglementation spécifique en matière de durée du travail, les sociétés qui occupent principalement des salariés à temps partiel ou des cadres.

- **Les entreprises qui n'atteignaient pas le seuil de 20 salariés en 2001 sont exclues**, ce qui nous conduit à être vigilant à l'égard d'entreprises qui ont en 2003 un effectif de 20 à 25 salariés.
- Parmi les cas rencontrés lors des premiers contacts, **nous prenons en compte** :
  - Les entreprises qui ont conclu un accord d'entreprise, sans solliciter d'aide publique pour réaliser les 35 heures
  - Les entreprises qui ont conclu un accord atypique avec le CE ou les DP, y compris un cas d'entreprise qui dans ce cadre a pu bénéficier d'aides publiques.

Par contre, nous ne nous intéressons pas aux entreprises qui ont conclu initialement un accord et bénéficié des aides, puis qui ont dénoncé cet accord ultérieurement et renoncé aux aides.

**122. L'échantillon obtenu in fine** (*annexe 1*) :

➤ **Trente entreprises ont pu être visitées, en dépit de grandes difficultés.** Elles sont réparties comme prévu à raison de 1/3 dans chacune des trois régions (*annexe 2*). Quant au critère de taille, l'objectif est atteint avec 53 % d'entreprises entre 21 et 49 salariés, 33 % entre 50 et 199 salariés et 13 % de 200 salariés et plus (*annexe 3*).

➤ Quant aux secteurs d'activité couverts par l'étude, ils sont très diversifiés, les 30 entreprises étant situées dans l'industrie, le BTP, le commerce de gros ou de détail, les activités culturelles et autres services.

- Il n'est pas inutile de rappeler les **données statistiques sur les taux de passage aux 35 heures selon la taille et l'activité des entreprises à fin 2001**

Tableau T1 : taux de passage aux 35 heures en fonction des effectifs

EFFECTIFS	TAUX DE PASSAGE AUX 35 HEURES DES ENTREPRISES	TAUX DE PASSAGE AUX 35 HEURES DES SALARIES
De 20 à 49	42 %	43,8 %
De 50 à 199	60 %	62,7 %
200 et plus	82 %	90,9 %

Source : base de déclarations d'allègement de cotisations sociales – Dares -Urssaf

- **Le taux de passage aux 35 heures par secteurs d'activité donne les résultats suivants**

Tableau T2 : taux de passage aux 35 heures en fonction du secteur d'activité

ACTIVITE	TAUX DE PASSAGE AUX 35 HEURES DES ENTREPRISES	TAUX DE PASSAGE AUX 35 HEURES DES SALARIES
Industrie	16 %	69,4 %
Construction	8,5 %	29 %
Commerce et services	9 %	49,6 %
Ensemble	11 %	52,9 %

Source : base de déclarations d'allègement de cotisations sociales – Dares-Urssaf

Ces chiffres permettent de relativiser le poids de l'échantillon ciblé sur les entreprises occupant plus de 20 salariés, compte tenu de l'importance des petites entreprises.

## **13– LA PORTEE ET LES LIMITES DE L'ETUDE**

### **131. L'intérêt d'accéder à des domaines inexplorés :**

- La question est de savoir **pourquoi ces entreprises ont accepté de nous recevoir**, le refus étant finalement plus logique que l'acceptation. Pourquoi présenter à des personnes mandatées par le Ministère, des situations parfois en marge de la loi ? Comment se fier à la promesse de confidentialité ?

Nombre de dirigeants ont trouvé de l'intérêt à parler de leurs difficultés, de leurs craintes. En général, c'est l'image du Ministère du Travail qui est en jeu : certainement un mélange de souci de la légalité et de crainte.

- Nous avons la satisfaction de pouvoir **analyser le comportement de PME en rapportant leur vécu**, non pas le vécu des entreprises s'étant conformées au schéma recherché par les promoteurs de la loi, mais le vécu de celles qui ont fait le choix d'autres solutions, parfois en marge avec la loi.

Par contre, on peut supposer que parmi les refus se trouvaient les situations les plus éloignées du respect de la législation qui resteront secrètes.

### **132. La multiplication des hypothèses de recherche :**

Ces rencontres ont permis de rassembler une quantité d'informations considérables sur les motivations des entreprises, sur les arbitrages qui ont été faits entre des enjeux contradictoires. Au fil des contacts, nous avons découvert des situations qui levaient des **hypothèses de travail que nous n'avions pas envisagées**, que ce soient les accords avec le CE ou les DP, les refus des aides publiques par des entreprises passées aux 35 heures dans les conditions légales, ou encore l'entreprise passée à 35 heures en 2003 et celle qui ouvre la négociation sur la semaine de 4 jours, alors qu'elle est encore à 41 heures.

### **133. Des anecdotes révélatrices :**

Avant d'introduire le lecteur dans le monde des entreprises réticentes à la loi des 35 heures, nous lui proposons quelques anecdotes recueillies lors des enquêtes.

#### **Le culte du secret :**

➤ Le contact a été très difficile à établir avec le **PDG de la société Opticien (ab)**. Au départ, nous avons essuyé un refus net, puis la conversation s'est engagée au téléphone sur les thèmes suivants : la supériorité des patrons ingénieurs, l'exemplarité de l'entreprise qui est espionnée en permanence par les concurrents, l'Etat qui ferait bien de sauver les PME (« poumon de la nation »)...

Enfin, le PDG a accepté de faire passer, en nous recevant, un message pour le Ministère, en espérant des résultats rapides. Mais il n'avait pas confiance dans les chercheurs se déclarant « de l'Ecole des Mines ». Il a fallu envoyer un fax, puis une lettre. Il a vérifié certains éléments d'information sur le site Internet de l'Ecole des Mines.

Par contre, du fait du contexte, il semblait hors de question de pouvoir s'entretenir avec des salariés, ni même obtenir le téléphone des médecins du travail, qui ne devraient pas avoir la capacité de diagnostic adéquate sur un magasin.

#### **Les patrons de combat :**

Des propos brefs sont sans ambiguïté :

➤ « *Les lois Aubry, c'était pire que la révolution d'octobre* »

« *Madame Aubry je la déteste* »

➤ Le patron a organisé une assemblée générale du personnel et déclare : « *Madame Aubry a dit de passer à 35 heures, mais elle permet de baisser les salaires* ».

#### **Des délégués perturbés :**

➤ Le patron emmène les délégués du personnel à l'union départementale CGT pour vérifier qu'il était en droit de baisser les salaires au moment du passage aux 35 heures.

➤ Dans une entreprise passée aux 35 heures, les délégués syndicaux viennent inciter le personnel de l'établissement à négocier. Réponse : « *Nos problèmes ne sont pas les vôtres.* »

#### **Que c'est compliqué !**

➤ Une dirigeante : « *Je n'ai pas appliqué l'accord de branche, mon comptable m'a dit que c'était compliqué.* »

➤ Un employeur qui n'a pas étudié l'intérêt des aides s'exclame : « *Je suis nul !* »

➤ « *Le passage aux 35 heures risquait de faire dégénérer le climat avec des calculs d'apothicaires* » (commerce alimentaire).

**Les aléas des relations sociales :**

- Le traiteur affirme : « *Dans notre activité, c'est l'ouvrier qui choisit son patron* ». En fin de discussion, il s'effondre en larmes pour avoir gâché sa vie familiale en travaillant trop.
- Le DG spécialiste des codes barres (Y) trouve qu'il y a trop d'abus. « *De temps en temps, il remet les pendules à l'heure : il arrive tôt, met un tableau dans le couloir où il note les heures d'arrivée ... Le tableau reste exposé toute la journée et le lendemain matin, il nous fait une remontée de bretelles* » (dixit la responsable administrative).
- Pourquoi être passé à 38 heures demande-t-on à un employeur ? « *Mais il fallait quand même leur donner quelque chose !* ».

**134. Le doute méthodologique :**

- **L'ensemble des informations recueillies semblent dignes de foi, à une exception près : la réalité des horaires pratiqués.** Même si certains employeurs ne nous ont pas caché qu'ils réglent les heures supplémentaires avec des primes, l'ampleur des heures supplémentaires ne nous a certainement pas été avouée, notamment dans les entreprises passées aux 35 heures sans accord. Un employeur a même admis qu'il employait des travailleurs « au noir » le week-end. Il ne faut pas exclure dans certains cas une réelle ignorance des horaires pratiqués, faute de comptabilisation rigoureuse. Nous avons essayé d'estimer l'horaire réel en croisant les indices révélateurs, mais nous devons reconnaître l'approximation de l'exercice (on trouvera ces horaires présumés indiqués dans les tableaux résumant les présentations des entreprises de chaque groupe).

Nos doutes viennent principalement de deux indicateurs : la difficulté de rencontrer les salariés et surtout le refus des contrôles manifesté par les entreprises qui rejettent des aides publiques.

Une autre préoccupation concerne **les incidences sociales et la perception des salariés.** Des informations crédibles ressortent des entreprises dotées d'Instances représentatives du personnel qui nous ont permis de rencontrer les délégués. Mais dans une entreprise sur deux, nous n'avons que le point de vue de la direction.

Enfin, l'échantillon est trop limité pour avoir valeur statistique. Il est intéressant par sa diversité, mais cette diversité conduit à des échantillons secondaires d'importance très relative : par exemple quelle est la représentativité de la seule entreprise qui ait appliqué l'accord de branche sans pour autant bénéficier de l'accès direct aux aides ?

Les réticences à entrer dans le cadre légal des 35 heures

## **CHAPITRE II**

### **ANALYSE DES DONNEES RECUEILLIES EN FONCTION DU COMPORTEMENT DES ENTREPRISES FACE AUX 35 HEURES NEGOCIEES ET AIDEES**

#### **20 – LA TYPOLOGIE DES ENTREPRISES EN 5 GROUPES**

**201.** Le travail d'enquête nous a conduit à repérer trois catégories d'obstacles à la négociation des 35 heures dans le cadre des lois de 1998 et de 2000.

- ❑ Le premier obstacle concerne **la contrainte de réduire le temps de travail**. Autant le passage de 40 heures à 39 heures imposé en 1982 avait peu posé de problèmes d'organisation du travail, autant le saut de 39 heures à 35 heures a suscité de vives réactions. Nous verrons que les raisons sont multiples.
- ❑ Le second obstacle concerne **l'obligation de négocier** pour accéder aux aides. Même lorsque le passage à 35 heures s'avère possible, voire accepté par l'entreprise, le fait d'en négocier les modalités peut en soi créer un blocage. Le fait syndical n'est pas, loin de là, souhaité dans nombre d'entreprises, ce qui est en décalage avec les conditions légales d'obtention des aides.
- ❑ Le troisième obstacle concerne **les engagements dans la durée** et les contrôles liés aux **conditions d'accès aux aides publiques**. Nous avons découvert des entreprises, éligibles aux aides dans la mesure où elles remplissaient les conditions de réduction du temps et de négociation d'un accord, qui déclinent néanmoins cette opportunité.

**De chacun de ces trois obstacles, la visibilité est décroissante.**

- ❑ Le premier s'affiche au grand jour, s'appuyant sur des considérations médiatisées : « Tout le monde ne chausse pas du 35 heures ! »
- ❑ Le second obstacle apparaît déjà moins clairement, tant il est difficile d'afficher une opposition ouverte à un droit constitutionnel comme le droit syndical.
- ❑ Enfin, le troisième obstacle concerne la crainte des contrôles mais aussi la méfiance envers l'Etat qui pourrait ne pas tenir ses engagements. Dans ce contexte, s'affirme la volonté de rester maître chez soi. Ces considérations plus ou moins rationnelles l'emportent sur l'intérêt financier que pourrait satisfaire un allègement de charges.

**202.** Ces constats nous ont conduit à **une typologie des entreprises en 5 groupes** définis en fonction de leur comportement face aux 35 heures négociées et aidées, en croisant les considérations liées à ces trois obstacles.

➤ **Groupe I : maintien de l'horaire antérieur** (à 39 heures en général) :

Cinq entreprises relèvent de cette catégorie. Ce sont les plus éloignées des conditions prévues par les lois Aubry, puisqu'elles n'ont engagé ni réduction du temps, ni négociation, et n'ont donc pas sollicité d'allègements de charge.

➤ **Groupe II : réduction du temps limitée entre 36 heures et 38 heures 30 non négociée :**

Les huit entreprises concernées effectuent en réalité entre 37 et 38 h 30. Un souci de compromis a conduit à faire un pas, somme toute limité, avant d'attendre les évolutions à venir.

La RTT est très partielle et la négociation n'a pas eu lieu.

➤ **Groupe III : réduction du temps limitée entre 36 heures et 38 heures négociée avec les syndicats ou les représentants du personnel :**

Notre échantillon concerne trois entreprises qui sont passées à 38 heures, en négociant cette formule présentée en général comme une première étape, mais il n'y en aura pas d'autre.

Dans ces entreprises, l'attitude de repli des dirigeants est similaire à celle du groupe précédent à l'égard de la durée du travail. Par contre, une ouverture existe en matière de négociation. Mais au total, ils réussissent à trouver un compromis sur les deux plans.

➤ **Groupe IV : réduction du temps à 35 heures sans accord et donc sans aides publiques :**

Dix entreprises ont eu ce comportement qui consiste à réaliser les 35 heures, mais sans négocier d'accord d'entreprise permettant d'obtenir les aides publiques.

Ces cas sont particulièrement intéressants pour réfléchir aux difficultés du dialogue social, puisque « l'obstacle » de la négociation est isolé : non seulement ces entreprises réalisent le passage aux 35 heures, mais en plus elles préfèrent le financer par elles-mêmes, plutôt que de négocier avec un syndicat.

➤ **Groupe V : réduction du temps à 35 heures avec accord, mais sans recours aux aides publiques (sauf une exception) :**

Les quatre entreprises étudiées constituent chacune un cas particulier et il serait hasardeux de tirer des enseignements généraux de cette catégorie.

Trois des quatre entreprises ont néanmoins rempli toutes les conditions légales pour obtenir les aides publiques, mais sans les solliciter. La quatrième a obtenu les aides publiques sans remplir toutes les conditions légales de la négociation ! (*L : Négoce de pommes de terre*)

**203. L'échantillon se partage donc en deux parts égales entre les entreprises** qui ne sont pas passées à 35 heures (groupes I, II, III) et celles qui ont réalisé cette obligation (groupes IV et V). Soit 15 entreprises d'un côté et 14 de l'autre. Une dernière (*O : Fromagerie*) se distingue en ayant réalisé les 35 heures pour le personnel féminin, mais pas pour le personnel masculin.

Ce cas extrême montre que les frontières ne sont pas faciles à identifier. La pratique des heures supplémentaires plus ou moins occultes peut conduire une entreprise passée en théorie à 35 heures à la même situation qu'une autre entreprise restée à 39 heures. Et que dire du travail à la tâche ?

Nous avons choisi l'horaire affiché ou celui dont on parle comme critère discriminant pour la constitution des groupes.

Chacun de ces groupes fait l'objet ci-après d'une présentation générale (tableau résumé et une fiche par entreprise), et d'une analyse synthétique.



## **21 – LES ENTREPRISES AYANT MAINTENU L’HORAIRE ANTERIEUR A 39 HEURES**

### **210 – Les caractéristiques de l’échantillon (groupe 1) :**

Notre échantillon compte cinq entreprises dans cette situation. Pour faciliter la lecture, nous les nommons par un rappel de leur activité principale :

*D : Fournisseur pour la restauration*

*gh : Maintenance de stations service*

*J : Traiteur*

*K : Serrurerie*

*F : Abattoir de volailles.*

### **L’évolution de la durée du travail**

Les 5 entreprises affichent un horaire de 39 heures. Ce point commun cache des disparités :

- Deux d’entre elles ont en réalité diminué leur durée du travail, l’une en diminuant l’horaire de 41 h 45 à 39 h, soit 2 h 45 mn par semaine (*Serrurerie : K*), l’autre en accordant deux semaines de repos en contrepartie des heures supplémentaires (*J : Traiteur*) ;
- Les trois autres entreprises connaissent des contraintes fortes dans leur organisation : l’éloignement des chantiers de *Maintenance de stations services (gh)*, la saisonnalité de la consommation pour l’*Abattoir de volailles (F)* et les variations imprévisibles du *Fournisseur pour la restauration (D)*. la régulation se fait par la pratique d’heures supplémentaires occasionnelles au-delà de 39 heures (*annexe 6*).

### **Groupe 1 : entreprises ayant maintenu l’horaire antérieur à 39 heures**

entreprise	effectif	durée du travail (heures par semaine)		Principaux motifs évoqués
		affichée	supposée	
Type d’activité	équivalents plein temps			
Fournisseur pour la restauration	22	39	42	Refus de négocier la RTT Préférence des salariés pour une hausse des rémunérations
Maintenance de stations service	25	39	41	Difficulté de recrutement Complexité de l’organisation
Traiteur	40	39	39	Difficulté de recrutement Culture du travail Charge de travail forte et imprévisible
Serrurerie	34	41,5	41,5	Difficulté d’une RTT de 16 % Impossibilité de recruter des spécialistes
Abattoir de volailles	31	39	39	Difficultés d’organisation Défaillance du consultant Incapacité de parvenir à un accord

### **Entreprise D, Fournisseur de la restauration**

Située à Paris, elle emploie 22 personnes (personnel de découpe, livreurs, 4 administratifs dont le PDG, qui s'occupe du commercial), et son activité consiste en l'achat de produits de terroir, la découpe et la vente de produits de luxe aux restaurateurs de la région parisienne. (90% de l'activité en demi-gros, 10% au détail). Le PDG a développé une forte image de marque, avec une très bonne notoriété dans la région parisienne, où il n'existe sur le même type de produits qu'une seule autre entreprise, qu'il a failli racheter, car il cherche à se développer. L'activité est très tributaire de l'aval (les restaurants), en particulier en ce qui concerne l'impact des 35 heures.

La Convention collective applicable est celle des « Ateliers de découpe et centres de conditionnement » (N° 3011), mais d'après le dirigeant, l'entreprise n'entre pas dans le champ de « commerces de gros – 2001/12/14, étendu le 31 juillet 2002 », ni de la boucherie charcuterie, et il n'y a donc ni Accord de branche ni Accord d'entreprise concernant l'ARTT .

Avant les lois Aubry, la durée hebdomadaire était de 39 heures, avec journée continue avec pauses, débutant à 6H du matin, sauf pour quelques vendeurs au détail et pour les administratifs. Ces derniers travaillent à  $\frac{3}{4}$  temps (absence une journée, mercredi ou vendredi). On constate une pointe de travail en octobre, novembre et décembre correspondant à la période du gibier. Les salariés demandent à faire des heures en plus, en préférant généralement se les faire payer ; le patron s'entend avec eux en début de période, et, sur l'année, il y a une trentaine d'heures supplémentaires par personne en moyenne.

Actuellement (en 2003), la durée hebdomadaire est restée à 39 heures, avec augmentation du salaire de 10% entre 35 et 39 correspondant à la majoration des heures supplémentaires. Le travail semble assez « élastique », et cela ne semble pas poser trop de problème. L'horaire de travail par catégorie est resté inchangé. Le patron a été attentiste car il espérait que le changement de gouvernement fasse « tomber » la loi, et préférerait voir les évolutions que l'ARTT allait produire dans le secteur de la restauration pour s'y adapter.

Le chef d'entreprise n'a pas réuni son personnel, ni cherché un ouvrier mandaté. Il a fait comme d'habitude : de petites réunions informelles par groupes de 2 ou 3 salariés. Cela lui a permis de vérifier qu'une grande majorité d'ouvriers était favorable à l'augmentation des heures supplémentaires rémunérées. Il estime que c'est également le cas pour les personnels administratifs. (*« c'est pas très rigoureux ; on discute avec ceux qui sont là ; les gens sont très contents ; le passage aux 35 heures risquait de faire dégénérer le climat avec des calculs d'apothicaires »*).

Par ailleurs, il fait le constat d'une forte baisse d'activité des restaurants le vendredi du fait de l'ARTT, ce qui rejaillit sur sa propre activité hebdomadaire (baisse sensible de CA). Mais il constate qu'on peut compenser cette baisse en haussant un peu la qualité des produits, et surtout le prix. Son système de gestion des temps évolue pour tenir compte de ces paramètres : il n'a pas remplacé 2 départs, compense par un peu d'intérim et de la sous-traitance aux abattoirs ; il devrait aussi légèrement augmenter les heures supplémentaires. Estimant avoir les moyens de racheter son concurrent d'ici peu, il reste prudent quant à l'évolution de ses effectifs.

Il ne s'est pas renseigné sur les aides. Sa comptable (en CDI) qui s'occupe aussi de tout ce qui est social ne lui en a pas parlé... Le surcoût de main d'œuvre pour l'instant peut être estimé à 1% (bientôt 2,5%). Le chef d'entreprise pense ainsi ne pas avoir modifié sa masse salariale totale, et mieux avoir les moyens d'augmenter la qualité, donc au total avoir limité fortement l'impact économique.

### **Entreprise gh : *maintenance de stations service***

Cet établissement, situé en région lyonnaise, s'occupe d'installation et d'entretien de station services. Il emploie 25 personnes (Tuyauteurs, monteurs). La société a été rachetée récemment par un grand groupe national de la branche Assainissement et Nettoyage Industriel. L'activité très spécifique de l'établissement a justifié la grande autonomie laissée à la direction de cet établissement dans l'organisation interne et la gestion du personnel, notamment en matière de durée du travail (nombreux et grands déplacements du personnel, avec des horaires de service très fluctuants). Le chiffre d'affaires est en constante augmentation, et l'établissement est de manière permanente en recherche de collaborateurs qualifiés.

L'horaire affiché est de 39 heures. Mais la durée moyenne du temps de travail réalisé est de 41 heures sur 5 jours de travail par semaine. Les récupérations se font dans le cadre de la semaine, le personnel étant très attaché au principe du paiement des heures supplémentaires, et leur paiement à partir de la 35<sup>ème</sup> heure a donc entraîné un surcoût non négligeable. La non application de la RTT a été justifiée, après discussion avec le personnel, par l'impossibilité de la mettre en pratique en l'état actuel de l'activité, qui se partage en 50% d'entretien préventif et d'installations nouvelles programmables, et 50 % de dépannages et d'interventions urgentes ; donc une activité très aléatoire qui nécessite une grande souplesse de fonctionnement. Les effets de saisonnalité sont peu sensibles, bien que l'activité se situant en extérieur soit sensible à la météo, d'où le besoin d'heures supplémentaires et/ou de main d'œuvre d'appoint.

La mise en œuvre de la RTT ne pourrait être envisagée que dans le cadre d'une semaine de 4 jours, mais cela risque de déstabiliser un équilibre précaire, particulièrement quand les interventions se situent loin des bases marseillaises (difficulté de faire se succéder des équipes sur un même chantier). La plus grosse difficulté réside dans des motifs liés au recrutement : l'entreprise est en situation permanente d'embauche sur des qualifications de monteurs et tuyauteurs, mais les résistances sont grandes aux grands déplacements.

Il n'y a pas eu d'opposition de principe, ni d'impossibilité de négocier en l'absence de représentation syndicale. Mais il y a eu toutefois une réaction négative du personnel lors de l'intervention de délégués syndicaux du siège social pour les inciter à la négociation : "Nos problèmes ne sont pas les vôtres". Le personnel a été consulté sur les modalités éventuelles d'application de la RTT. Le choix de la semaine de 4 jours constitue le meilleur compromis entre les problèmes d'organisation et les préoccupations et attentes du personnel qui se situent à deux niveaux : les rémunérations (le personnel s'est habitué à un volume important d'heures supplémentaires), et les conditions de travail, reconnues très pénibles (intempéries, travail en cuves enterrées) ; les journées de travail effectif ne peuvent dépasser 8 heures (hormis les temps de déplacement). Il y a donc une attente pour une réduction effective du temps de travail, d'autant que les effets du vieillissement accentuent la pénibilité du travail.

Convaincu de la nécessité de ne pas rester en l'état actuel, le directeur est prêt à étudier la mise en œuvre de la RTT et à envisager les négociations. Mais dans l'immédiat, il craint que la RTT n'entraîne une réduction de l'activité, malgré une demande qui augmente. Il espère que la possibilité offerte de travail sur 4 jours sera incitative auprès des futurs embauchés. Mais ses attentes se situent sur des mesures d'accompagnement qui favoriseraient l'emploi et la formation professionnelle. En terme d'organisation, il craint que l'annualisation du temps de travail soit difficile à gérer et peu assimilable par un personnel ancien, habitué au décompte hebdomadaire des heures de travail.

### **Entreprise J : traiteur**

Ce traiteur, situé en région Rhône-Alpes, emploie 30 personnes en CDI, et une moyenne de 10 en CDD (70 en période de pointe), pour des métiers de cuisiniers / charcutiers chez les hommes, et de employées administratives, serveuses chez les femmes. Sa solide réputation de qualité lui permet d'occuper une position dominante dans son département, mais, en dépit d'un fort développement, le directeur envisage de réorienter son activité, en invoquant les difficultés de gestion du personnel dans le contexte actuel.

La convention collective applicable est celle de la boucherie charcuterie. Il n'y a pas d'accord d'entreprise, mais l'accord de branche du 13/9/2001, étendu par arrêté du 18/12/2001, permet un accès direct aux aides pour les entreprises occupant moins de 50 salariés. Il prévoit une formule originale de compensation des heures supplémentaires : la semaine zéro. Le contingent est fixé à 130h. Mais l'employeur n'a pas cherché à bénéficier de cet accès direct à la RTT. Pour lui: « *la loi n'est pas applicable dans notre activité* ». Il estime que la situation y est catastrophique, avec un cercle vicieux : les jeunes veulent profiter de la société de loisirs comme les autres et ne veulent pas travailler dans la restauration, aux horaires lourds et imprévisibles.

La durée hebdomadaire est restée à 39 heures, avec de nombreuses heures supplémentaires, officiellement récupérées, et probablement payées de façon occulte. Les cadres et les commerciaux ont des horaires très élevés, invérifiables. Pourtant, une certaine RTT serait mise en œuvre, puisque depuis janvier 2002, une ou deux semaines de congés seraient attribuées chaque année. Mais il s'agit peut-être seulement d'une compensation partielle des heures effectuées au-delà de 39 heures et non entre 35 et 39.

Le motif financier n'est pas présenté comme primordial, mais en réalité il l'est. La faible attractivité de la profession oblige à un niveau de salaire élevé (1 800 euros net mensuel pour les cuisiniers, auxquels s'ajoutent des primes). Les aides sont jugées insuffisantes : « une baisse ridicule des charges sociales » ne saurait permettre de redresser une situation jugée catastrophique. Par ailleurs, la demande est forte et l'activité se développe. La dépendance du client est extrême dans l'activité « traiteur ». Le besoin imprévisible de modification des horaires rend difficile le recours à du personnel supplémentaire.

L'activité s'exerce dans un bassin d'emploi où le chômage est faible et où l'attractivité de la Suisse est forte (cuisiniers, charcutiers). Le phénomène est ancien, mais tend à s'aggraver rapidement. Et comme la concurrence principale vient d'entreprises qui recrutent des salariés non déclarés (chômeurs ou Rmistes), l'entreprise reconnaît devoir embaucher au noir des cuisiniers pour travailler le week-end, alors que cette pratique ne correspond pas à ses principes. Néanmoins, l'employeur se félicite d'avoir pu constituer une équipe stable qui accepte les contraintes ; cela dit, il manque des moyens pour améliorer la formation et rendre le métier attractif. Le blocage de l'accord national des HCR (hôtels, cafés, restaurants) est perçu comme une reconnaissance des difficultés de la profession.

La direction affirme qu'elle va engager son entreprise dans une mutation en renonçant à l'activité traiteur, pour se consacrer à l'avenir à la vente directe en magasin de plats cuisinés, de façon à offrir aux salariés des horaires fixes et ne plus souffrir des aléas de la restauration. En fabrication (découpe de porc), les 35 heures pourraient s'appliquer. La direction attend essentiellement la baisse de TVA de la restauration de 19,6% à 5,5 % comme un remède indispensable. Grâce à cette marge de 15 %, il pourrait embaucher plus facilement, en payant des salaires attractifs et donc relancer son activité.

### **Entreprise K : serrurerie**

Cette entreprise, familiale depuis 1930, s'occupe de serrurerie de bâtiment, menuiseries et charpentes métalliques, portails automatiques, ferronnerie. Elle emploie 34 personnes (presque tous hommes : métalliers serruriers, manœuvres, peintres, apprentis). Elle travaille dans les Alpes Maritimes et sur Monaco, la plus grosse du secteur avec trois gros concurrents et des petits ; le marché étant porteur, la concurrence même importante est « supportable » selon son directeur. La rentabilité a baissé avec beaucoup d'investissement (nouvel atelier, nouveaux bureaux)

La convention collective applicable est celle du bâtiment du 8.10.1990, avec accord national sur l'ARTT du 6 novembre 1998 : contingent 180 heures ou 145 heures si annualisation. L'entreprise faisait 41h75 (avec un salaire forfaitaire) jusqu'en juillet 2000, date où sa direction a décidé de faire 35 heures + 4 heures supplémentaires sans réduction de salaire avec une réduction effective de 2h75. Elle est aujourd'hui à 39 heures pour tout le personnel, avec des horaires du lundi au jeudi de 7h30 à 12h00 et de 13h30 à 18h00 et 3 heures le vendredi matin. Sur chantiers, l'horaire d'après midi est de 12h30 à 17h00. Il n'y a pas de pointage, le personnel relève ses heures à partir de fiches de travail contrôlées par la maîtrise. Les horaires des cadres sont sans changement.

Il y a eu discussion avec le délégué du personnel mais pas négociation. L'entreprise s'est sentie obligée de réduire son horaire qui l'aurait fait dépasser largement sur l'année son contingent d'heures supplémentaires. ( $4 \times 45 = 180$ ). Mais la RTT à 35 heures est jugée impossible (diminution de 6h75 par semaine), trop coûteuse pour l'entreprise et le personnel (du point de vue de la rémunération) et infaisable en raison des difficultés de recrutement pour compenser le manque d'heures induit. Cela dit, l'entreprise a pu augmenter ses prix et récupérer une partie du surcoût de son passage à 39 heures. Le nouvel atelier, de nouvelles machines ont permis une nouvelle organisation, de meilleures conditions de travail, et des gains de temps (flux et process, manutention avec des ponts roulants) qui ont en partie compensé la perte de volume horaire.

Il n'y a pas eu de calcul comparatif des scénarios avec ou sans aide publique, mais selon le directeur, « il n'y a pas photo ». La masse salariale a augmenté (rémunération largement au-dessus de la grille du BTP) avec les recrutements. Il y a eu blocage des salaires pendant un an puis seulement des augmentations individuelles. Les prix ont augmenté. La compétitivité est amoindrie mais l'impact sur les marges est limité, compensé par la réorganisation.

La Direction est au total satisfaite, et ne souhaite rien changer. Le délégué du personnel considère que le personnel est divisé entre les anciens qui préféreraient travailler moins (problèmes de bruit, lombalgies ...) et les jeunes qui veulent faire des heures (besoin de maintien du pouvoir d'achat face au coût de la vie local). Le compromis apparent s'est opéré autour d'une réduction limitée de la durée du travail antérieure permettant de maintenir les rémunérations sans obérer les possibilités de dépassements par un recours à des heures supplémentaires rémunérées hors norme réglementaire et sans ses conséquences pénalisantes (repos compensateur) Seuls les anciens feraient un autre choix en privilégiant réduction de la pénibilité plutôt que rémunération.

Au total l'entreprise a fait une partie du chemin en revenant à 39 heures mais en se gardant des marges de manœuvre informelles fortes (quoique illégales). Il en résulte une grande incertitude et insécurité juridique, à la merci des contrôles. L'expression utilisée par son dirigeant en disant qu'il fait 35 heures + 4 montre que les 35 heures sont partiellement acquises même pour les plus réticents.

### **Entreprise F : abattoir de volailles**

Cette entreprise abat et découpe des volailles dans la région Rhône-Alpes. Elle emploie 31 personnes, dont 25 ouvriers de faible qualification, avec une production pas du tout mécanisée. La crise de la vache folle a poussé les abattoirs de volaille à développer la production, y compris dans le haut de gamme. La consommation a repris son cours normal, et on cherche à maintenir ce niveau. Ici, cette entreprise familiale était installée sur un créneau haut de gamme (clientèle Grande Restauration), avec un mode de production traditionnel. Obligée de se restructurer en ouvrant son capital, elle est actuellement en recherche d'une nouvelle gamme grand public, mais doit réduire ses coûts, dans un contexte où la filière avicole est en surproduction. Les résultats, dans le rouge en 2000/2001, passent en positif en 2002. Ils sont liés au poids des emprunts, et au coût élevé de la masse salariale, qui représente 21% du chiffre d'affaires. (A titre de comparaison, la moyenne de la profession est à 14%).

La convention Collective applicable est celle des Abattoirs de Volailles, avec un accord de branche de la FIA (Fédération des Industries Agro-alimentaires) du 12.02.1999 sur l'ARTT. Mais le Comité National des Abattoirs de Volailles ne l'a pas signé et l'entreprise considère que l'accord ne s'applique pas malgré l'arrêté d'extension. En revanche, un accord maison de Mai 1982 fixe les conditions d'une modulation du temps de travail via la mensualisation (horaire moyen hebdomadaire variant de + 8h. à - 3h.). L'horaire garanti était en 1982 de 151h. par mois. La référence à cet "accord" est encore faite pour justifier la modulation.

La durée hebdomadaire est de 39 heures. par semaine. L'activité très erratique donne des semaines de 4 à 6 jours, avec possibilité d'arrangements individuels. Les heures supplémentaires ne sont pas payées, mais récupérées suivant les principes de la modulation (sauf en décembre, mois d'activité exceptionnelle). Les conditions de travail, même si elles ne sont pas soumises à des normes de productivité très contraignantes (l'objectif qualité est très prioritaire), sont jugées difficiles au regard de la pénibilité (troubles musculo squelettiques). L'entreprise a donc des difficultés de recrutement parmi les jeunes et recourt à des emplois saisonniers en période de pointe.

Au cours de l'année 2000, l'entreprise a cherché à mettre en place un accord RTT, pour gagner en flexibilité tout en se conformant à la loi sur les 35 heures. Plusieurs formules ont été étudiées avec l'aide d'un consultant (définition des périodes hautes et basses et maintien d'un horaire collectif, système d'horaires individualisés, avec plages obligatoires et plages variables). Mais la démarche initiée n'a pas été poursuivie. L'annualisation reviendrait à "lisser" le calcul des heures en réintégrant les horaires de décembre. Or, la forte activité de décembre oblige à des heures supplémentaires importantes dont le paiement est perçu par le personnel comme une prime de fin d'année. Il est difficile de modifier les habitudes en ce domaine.

La vulnérabilité de l'entreprise par rapport à ses coûts d'exploitation (et notamment ses charges salariales) ne permet pas, du point de vue de la Direction, de prendre le moindre risque, même si le coût des 35 heures doit aujourd'hui être supporté dans la majoration des heures au delà des 35. La surproduction incite à une politique de prudence et à une logique de replis sur les activités traditionnelles. Le chiffre d'affaires est volontairement "bridé". L'entreprise a trouvé dans son système actuel la souplesse nécessaire mais encore jugée insuffisante.

Les évolutions légales "rassurent" quant au déplafonnement des heures supplémentaires. Mais les règles du repos compensateur sont jugées trop complexes. Sur un plan plus général, le chef d'entreprise juge les règles du droit du travail (notamment sur la durée) trop contraignantes et

inapplicables dans son activité. Mais l'entreprise a conscience de sa vulnérabilité sur le terrain des heures supplémentaires. Certains salariés cumulent près de 100 heures "en réserve" au bout de 6 mois d'activité.

### **211 – Analyse des motivations qui ont conduit ces entreprises à maintenir l'horaire affiché à 39 heures :**

#### **2111. La stratégie des entreprises :**

Parmi nos cinq entreprises, la contrainte de l'activité, notamment **l'imprévisibilité de la demande du client**, pèse lourdement. Cette contrainte entraîne des difficultés d'organisation et se conjugue avec des problèmes de recrutement en personnel qualifié qui se retrouvent partout.

Les entreprises semblent subir cette situation plus qu'elles ne la maîtrisent : elles trouvent un exécutoire dans une politique de salaire élevé. Cela ressort plus d'une stratégie de « survie sociale » que d'une stratégie d'opposition aux 35 heures.

Une seule entreprise (*D : Fournisseur pour la restauration*) semble guidée par une véritable stratégie de développement, à travers le projet de rachat de son principal concurrent. Elle choisit clairement de maintenir les 39 heures, en fidélisant un personnel compétent par des avantages salariaux.

#### **2112. Les motivations financières :**

- La plupart des entreprises ne semblent pas avoir arrêté leur choix au regard de considérations financières.
  - Les deux entreprises liées à la restauration ont délaissé les calculs, concernant l'intérêt des aides tant leurs préoccupations principales (exigences des clients, difficultés de recrutement) étaient éloignées, estimant que la loi n'est pas applicable dans leur activité, comme le confirme à leurs yeux la dérogation accordée aux hôtels – cafés – restaurants.
  - Une entreprise regrette de ne pas s'être préoccupée des aides. Une autre, qui semble mieux renseignée, juge que l'application des lois Aubry entraîne « une baisse ridicule des charges sociales ».
  - Les autres ont néanmoins la conviction que la vulnérabilité de l'entreprise est telle que les 35 heures l'auraient « coulée ». C'est le cas de *l'Abattoir de volailles (F)* qui a présent à l'esprit la menace de dépôt de bilan vécue en 1992 et l'incertitude actuelle de la consommation une fois passée la crise de la vache folle qui avait alors bénéficié au secteur de la volaille. C'est aussi la préoccupation de l'entreprise de *Serrurerie (K)* qui ne pourrait supporter une RTT de 16 % (de 41 h 45 à 35 h), dans un environnement concurrentiel de TPE restées à 42 heures.

#### **2113. Les motivations économiques :**

Aucune de ces entreprises ne connaît de difficultés économiques, même si des incertitudes planent sur l'avenir.

#### **2114. Les motivations organisationnelles :**

Dans les entreprises soumises aux aléas du client, des règles informelles sont mises en place pour obtenir des salariés une flexibilité qui permette de fonctionner.

L'organisation repose sur trois piliers : un noyau de bons ouvriers, une souplesse des horaires et des salaires élevés. Remettre en question cet équilibre précaire conduirait à ouvrir la boîte de Pandore.

La comparaison entre **le noyau dur et les autres populations** présentes dans l'entreprise (en production ou dans les bureaux) est révélatrice. Les directeurs reconnaissent que pour ces derniers, la RTT serait envisageable. Néanmoins, elle n'est pas réalisée pour éviter l'effet de contagion vers le noyau dur en contact avec le client.

#### **2115. La motivation de l'emploi :**

Cette préoccupation est essentielle chez le Traiteur et le serrurier.

A titre d'exemple, le *Traiteur (J)* estime que dans son secteur la situation est catastrophique, car les jeunes ne veulent pas travailler dans la restauration où il faut effectuer des horaires lourds et imprévisibles. Les 35 heures mises en place dans les autres secteurs accroissent l'attrance vers le temps libre et la société des loisirs. Sa stratégie est donc de conserver ses bons éléments en misant sur les salaires.

#### **2116. Les motivations salariales :**

La conjugaison de salaires jugés élevés pour des personnels ouvriers et l'habitude d'un sursalaire lié aux heures supplémentaires expliquent l'acceptation du maintien des horaires par les salariés.

Dans ce contexte, le maintien des 39 heures peut être perçu comme une aubaine, en apportant automatiquement une augmentation de 2,56 % du salaire mensuel due à la majoration des heures entre 35 h et 39 h, à laquelle s'ajoutent des primes et autres heures supplémentaires pour fidéliser le personnel.

#### **2117. Les motivations sociales :**

Parmi les cinq entreprises, trois ont des **délégués du personnel** (*annexe 4*), mais aucune n'accueille d'organisation syndicale (*annexe 5*). S'agissant d'entreprises dont l'effectif est inférieur à 50 salariés, cette possibilité supposerait qu'un délégué du personnel titulaire obtienne un mandat de délégué syndical, ce qui constitue une pratique assez rare.

Dans ce contexte où la représentation du personnel est faible, la **discussion avec le personnel** est très variable : aucune consultation chez *Le Traiteur (J)* ; petites rencontres par groupes de 2 ou 3 salariés chez *le Fournisseur pour la restauration (D)* ; consultation du personnel par questionnaire via un consultant chez *l'Abattoir de volailles (F)* ; discussions menées avec le délégué du personnel dans la *Serrurerie (K)*,



### **2118. Les motivations juridiques :**

Ces entreprises sont en général très éloignées du respect des règles légales et se soucient peu de cette obligation. C'est le cas du travail non déclaré pour deux entreprises (*Traiteur : J et Serrurerie : K*) qui invoquent cette pratique dans leur secteur.

Quant aux horaires pratiqués, les situations illégales concernaient, avant même la loi sur les 35 heures, la comptabilisation même des heures, le respect des horaires affichés, leur paiement au taux majoré, leur système de modulation, le respect du contingent annuel.

L'exemple de *l'Abattoir de volailles (F)* est parlant : il applique depuis 1982 un « accord » de modulation signé avec l'ensemble du personnel mais sans mandat syndical. Bien que cet accord n'ait pas de validité juridique, les heures de travail sont comptabilisées sur un « petit carnet » et les récupérations se gèrent heure par heure, sans majoration.

### **2119. Les motivations politiques :**

Cette motivation a joué un rôle important chez le *Fournisseur pour la restauration (D)* qui explique son attentisme par l'espoir que le changement de gouvernement « fasse tomber la loi » et l'observation des évolutions des dispositions réglementaires dans le secteur de la restauration.

Le directeur de *l'Abattoir de volailles (F)* attend une réduction des charges, mais se plaint de l'inégalité de traitement des entreprises, qu'il qualifie de concurrence déloyale envers les entreprises legalistes, au profit de celles qui bénéficient de tolérances liées au chantage à l'emploi. Ce faisant, il oublie ses propres entorses à la loi, du moins au Code du travail.

## **212 – Les incidences du maintien de l'horaire à 39 heures**

### **2121. L'appréciation générale de l'entreprise :**

Parmi les cinq entreprises, l'accent est mis sur la satisfaction d'avoir fait le bon choix. Dans les compromis qui ont dû être faits, **le respect des contraintes économiques de l'entreprise prime** sur « les dégâts collatéraux » : notamment la hausse de la masse salariale et les irrégularités juridiques. Deux entreprises (*J : le Traiteur et gh : la Maintenance*) reconnaissent néanmoins que le choix du statu quo peut être périlleux à l'avenir, du fait que les conditions de travail difficiles sont dissuasives pour recruter des jeunes.

- *Le Fournisseur pour la restauration (D)* estime que le maintien des 39 heures est la solution la mieux adaptée aux différents jeux de contraintes. Elle combine en effet la paix sociale et la minimisation des conséquences de l'ARTT pour l'entreprise.
- *Le Traiteur (J)* n'est pas satisfait d'un compromis qu'il subit. Il est prêt à engager son entreprise dans une mutation, en renonçant à l'activité Traiteur, pour se consacrer à la vente directe de plats cuisinés. Ce projet est destiné à ne plus souffrir des aléas de la restauration et à offrir aux salariés des horaires fixes qui permettent de les fidéliser.
- Dans *l'Abattoir de volailles (F)*, le dirigeant juge difficile le passage aux 35 heures sans un renchérissement des coûts de production jugé fatal pour l'entreprise. Le maintien du statu quo lui semble donc la meilleure solution actuelle.

- *La Serrurerie (K)* est un cas intéressant d'entreprise qui, partie d'une durée du travail de 41 h 45 par semaine, a fait un bout de chemin en passant à 39 heures.
- *La Maintenance de stations-service*  
Le statu quo résulte d'une situation de l'activité à un moment donné (activité aléatoire, déplacements, gains de productivité difficiles à identifier, croissance de l'activité). Toutefois, des incidences négatives sont relevées du fait du contexte d'une entreprise où tous les autres établissements sont à 35 heures, alors que l'établissement resté à 41 heures connaît des conditions de travail plus difficiles.

## 2122. L'incidence du maintien des 39 heures sur chacun des paramètres :

### □ **Le paramètre financier :**

Les entreprises affirment être gagnantes, y compris en renonçant aux aides. Pour *la Serrurerie (K)*, « il n'y a pas photo ».

Il est frappant de constater qu'aucune des 5 entreprises n'est en mesure d'appuyer ses arguments sur des calculs financiers précis. Certes les 5 entreprises se situent en-dessous de 50 salariés, mais on pourrait s'attendre à ce que le paramètre financier soit pris en compte de façon plus précise.

Le seul surcoût reconnu concerne l'impact de la majoration pour heures supplémentaires à partir de la 35<sup>e</sup> : deux entreprises estiment qu'il est non négligeable (*le Traiteur : J et l'Abattoir de volaille : F*), mais il n'est pas mesuré avec précision.

### □ **Le paramètre économique (voir annexe 7) :**

Les directions se félicitent d'avoir conservé des horaires qui permettent de maintenir, voire de développer l'activité sans trop alourdir les coûts.

*Le Fournisseur pour la restauration (D)* se garde toutes possibilités de restructurer en cas de rachat d'une entreprise concurrente, y compris en supprimant certains emplois.

Le directeur de *l'Abattoir de volailles (F)* estime que sa capacité de réactivité est toujours bonne grâce à la modulation mise en place (de façon illégale rappelons-le). Il en est de même chez *le Traiteur (J)* dans un contexte plus tendu.

*Le Serrurier (K)* relève une augmentation des prix sans incidence sur sa compétitivité.

### □ **Le paramètre organisationnel :**

Les entreprises mettent en exergue le fait de ne pas avoir à modifier l'organisation du temps dans un contexte déjà très complexe.

### □ **Le paramètre de l'emploi :**

Plusieurs entreprises sont conscientes du manque d'attractivité de leur profession du fait des conditions de travail : horaires atypiques dans la restauration, pénibilité dans la Maintenance.

Elles estiment que les salaires et les primes constituent un meilleur argument que la RTT pour attirer et conserver le personnel, que ce soient de bons ouvriers en découpe, en cuisine ou en métallerie.

Un argument sous-jacent concerne la difficulté d'intégrer un nouvel emploi dans une petite entreprise.

### □ **Le paramètre juridique (annexes 6 et 7) :**

La plupart des entreprises reconnaissent peu ou prou des difficultés accrues pour se conformer à la loi. Ces entreprises pratiquent en effet une gestion informelle des

dépassements d'horaires, sans majoration des heures supplémentaires, sans respect des règles sur les repos compensateurs, en dépassant le contingent, y compris de 180 heures (*Traiteur, serrurier, Abattoir*).

Ainsi, dans *l'Abattoir de volailles (F)*, certains salariés cumulent « près de 100 heures en réserve » (au-delà des 39 heures) au bout des six premiers mois de l'année alors que la pointe d'activité a lieu en décembre. Dans la *Maintenance de stations service (gh)*, les salariés effectuent 41 heures par semaine.

Le *Fournisseur pour la restauration (D)* constitue une exception : il affirme que ses salariés respectent les limites légales, grâce au recours au travail temporaire et à la sous-traitance.

#### ❑ **Le paramètre social :**

Les indicateurs sociaux ne sont pas toujours perçus par les directions :

- l'absentéisme (notamment une maladie professionnelle pour TMS) dans *l'Abattoir de volailles (F)* n'est pas attribué aux conditions de travail, voire aux horaires élevés : pour la direction, cet absentéisme « plombe » la productivité et diminue les marges de manœuvre pour faire du social ;
- les tensions qui se sont produites chez le *Traiteur (J)* lors du rachat d'une autre société n'ont pas conduit la direction à étudier pourquoi ces nouveaux salariés habitués à travailler seulement de 6 h à 14 h avaient des réticences à accepter des horaires élevés et imprévisibles.

## **213 – Evolutions et perspectives**

**2131. Les évolutions juridiques** réalisées depuis octobre 2002 sont perçues favorablement par les directions.

- ❑ C'est le cas de l'augmentation du contingent légal d'heures supplémentaires ou du blocage de l'accord national des hôtels, cafés, restaurants (qui prévoyait une réduction par étapes de la durée du travail) ; même si cet accord ne concerne pas *le Traiteur (J)*, il estime que son blocage est une reconnaissance des difficultés de la profession dans son ensemble.
- ❑ Reflétant un point de vue partagé, *la Serrurerie (K)* souhaite une stabilité des textes pour travailler en paix en favorisant la souplesse, la contractualisation et le dialogue social au plan local.
- ❑ Par contre, les règles du repos compensateur sont jugées trop complexes et trop coûteuses. Pour *l'Abattoir de volailles (F)*, l'Etat ne doit pas légiférer sur la répartition du temps de travail qui ne peut s'apprécier qu'au plus près du terrain. Sans cette souplesse, il ne peut améliorer sa rentabilité.

**2132. La perspective de la mise en place de la RTT** est considérée comme inévitable chez *le Traiteur (J)* et dans l'activité de *Maintenance de stations service (gh)*. Ces exemples qui nous interpellent méritent d'être analysés en détail : pourquoi ces entreprises ont-elles attendu que les aides à la RTT soient neutralisées et que le contexte politique soit devenu hostile aux 35 heures pour se décider à envisager de les adopter ?

- ❑ Le premier estime qu'il faut donner des conditions de travail stables et des temps de repos suffisants pour garder le personnel. Pourtant, ce fait lui est difficile à accepter tant il

est imprégné d'une culture du travail ... sans limites, mais il est conscient de l'effet d'entraînement des 35 heures instauré dans les autres professions.

Cette situation interpelle la branche de la restauration forte de ses particularités : peut-elle rester en-dehors d'un mouvement général de RTT au risque de difficultés de recrutement alors que le contexte du tourisme et de la société de loisirs favorisent son développement ? *Le Traiteur (J)* estime qu'une baisse de la TVA permettrait de retrouver des marges pour embaucher et réduire le temps de travail.

□ La direction de la *Maintenance de stations-service (gh)* est convaincue de la nécessité de ne pas rester en l'état actuel (à 41 heures hebdomadaires en moyenne). Elle est prête à étudier la mise en œuvre de la RTT et à envisager des négociations, pour laquelle elle estime ne pas avoir de problèmes de représentation du personnel. Les orientations de la DRH du groupe sont également incitatives pour aboutir à une solution. Mais dans l'immédiat, le directeur craint que la RTT n'entraîne ipso facto une réduction de l'activité de l'établissement, alors que la demande augmente. Il espère que la possibilité offerte de travail sur 4 jours sera incitative auprès des futurs embauchés. Mais ses attentes se situent sur des mesures d'accompagnement qui favoriseraient l'emploi et la formation professionnelle. En terme d'organisation, il craint que l'annualisation du temps de travail soit difficile à gérer et peu assimilable par un personnel ancien, habitué au décompte hebdomadaire des heures de travail.

Dans cet établissement, la RTT fera l'objet d'une négociation en fin d'année 2003. Les conditions de cette négociation ne sont pas définies, au niveau de l'autonomie qui sera laissée à cet établissement. Vraisemblablement, les organisations syndicales du siège et la DRH centrale se saisiront de ce projet. Mais l'accord qui en sortira sera-t-il applicable dans les conditions actuelles de l'activité ? L'établissement risque de se trouver dans la situation de ces grandes sociétés qui négocient des accords RTT, difficilement applicables dans certains de leurs établissements aux activités très spécialisées. On peut regretter que le fait d'avoir reporté l'échéance n'ait pas permis de mieux s'y préparer.

□ La RTT reste dans une moindre mesure la préoccupation de *l'Abattoir de volailles (F)*, qui est surtout confronté au « comment faire ». S'il avait bénéficié de conseils judicieux (sachant que le consultant choisi fut défaillant), une amélioration de la productivité aurait pu être dégagée par la conjugaison de trois mesures : diminution de l'absentéisme, meilleure adéquation des horaires aux besoins des clients, nouvelle gamme de produits de plus grande série.

Cet ensemble d'actions permettrait d'augmenter le seuil de rentabilité et de rendre possible la réduction du temps de travail.

## **22 – LES ENTREPRISES AYANT DIMINUE LEUR DUREE DU TRAVAIL DE FACON PARTIELLE ET UNILATERALE**

### **220. Les caractéristiques de l'échantillon (groupe II) :**

Notre échantillon compte huit entreprises, repérées en fonction de leur activité principale.

- A Mécanique générale*
- O Fromagerie*
- P Protection en site nucléaire*
- M Eclairage public*
- N Marbrerie*
- C Transformation du cuivre*
- X Fabricant de capteurs*
- E Nettoyage*

Le panel se situe entre 37h30 et 38h30 à l'exception des équipiers de *Transformation du cuivre (C)* passés à 36 h 40. Nous positionnons dans ce groupe l'entreprise de *Nettoyage (E)*, du fait que le travail à la tâche rend incertains les horaires et fantaisiste l'affirmation des 35 heures.

L'autre caractéristique de ce groupe est l'absence de négociation, contrairement au groupe III. Le groupe II est donc très proche du groupe I sur les deux critères principaux : la réduction du temps y est faible voire symbolique, et aucune négociation n'a été conduite sur le sujet.

**Groupe 2 : entreprises ayant diminué leur durée du travail de façon partielle et unilatérale**

entreprise	effectif	durée collective du travail (heures par semaine)		Principaux motifs qui se dégagent des entretiens
		affichée	présumée	
Type d'activité	équivalents plein temps			
Mécanique générale	40	38h30	38h30	Motifs économiques Résistance militante Spécialistes difficiles à remplacer
Fromagerie	78	38h15 pour les hommes	35h pour les femmes	Priorité donnée à la fidélisation du personnel : par la RTT pour les femmes, par les salaires pour les hommes
Protection en site nucléaire	800	38	41	Développement économique rapide Contexte économique particulier
Eclairage public	48	38	38	Eviter un conflit sur les salaires Crainte de la désorganisation
Marbrerie	150	38	38	Coût et crainte de la démobilisation du personnel RTT progressive
Transformation du cuivre	30	37h30	37h30	Motifs économiques (dépendance au cours de la bourse) Situation de sous-traitance Difficultés de recrutement
Fabricant de capteurs	330	38 ou* 36h40	38 ou* 37h30	Paternalisme qui privilégie les arrangements internes
Nettoyage	22	35 ?	38	Motif économique dû à une baisse de marges Travail à la tâche sans respecter les horaires théoriques à 35 heures

### **Entreprise A : mécanique générale**

L'entreprise A, située dans le Rhône, a pour activité la mécanique générale et l'usinage. Elle est spécialisée dans la fabrication d'éléments de transmission, de fixation et d'assemblage sur mesure tels que clavettes, bagues d'arrêts, tasseaux, et produit pour des secteurs d'activité très divers tels que l'aéronautique civile et militaire, l'industrie navale, l'armement, les industries automobile, chimique, ferroviaire, papetière, textile. Elle est soumise à une forte concurrence qui l'a amené à réduire ses prix de 15% sur ces cinq dernières années. Elle bénéficie de très bons résultats avec un bénéfice de 5% du chiffre d'affaires après impôts. Elle emploie environ 40 personnes, dont 25 ouvriers (hommes : mécaniciens, machinistes, rectificateurs), et 15 administratifs. Les salaires des ouvriers varient entre 1 et 1,25 SMIC selon les postes et la capacité des personnes. La masse salariale représente environ 25% du chiffre d'affaires.

Elle applique la convention collective de la métallurgie, mais pas l'accord de branche sur la RTT. Fin décembre 2001, l'horaire collectif était toujours de 39 heures. Le personnel des ateliers travaillent soit en journée, soit en équipe matin / soir. La modulation n'intéresse pas la direction qui trouve qu'il s'agit là d'un "carcan trop lourd à gérer", avec des cycles non prévisibles d'année en année. Elle préfère demander aux salariés volontaires de faire des heures supplémentaires plutôt que de les obliger à moduler leur temps de travail contre leur gré. Il était alors courant pour les salariés de dépasser les 39 heures. Les heures supplémentaires étaient alors récupérées ou payées. De plus, l'organisation laisse une importante souplesse. Les salariés pointent mais peuvent disposer d'une demi journée lorsqu'ils en ont besoin. Dans ce cas, ils récupèrent le samedi matin.

Les salariés souhaitaient la RTT sans baisse des salaires. Afin de persuader les salariés que c'était légal, la direction est allée avec les DP à la CGT qui a confirmé. Une forte tension et une forte démotivation du personnel s'en sont suivies et un conflit a failli éclater. Au 1er janvier 2002, l'horaire collectif a tout de même été réduit à 38h30 avec en contrepartie le paiement majoré des heures entre 35h et 38h30. Pour la direction, la récupération de ces heures n'était pas possible du fait de l'importance de l'activité à cette période. Il n'y a pas eu d'accord mais un courrier envoyé à tous les salariés.

L'organisation du travail n'a pas été modifiée, sinon que l'activité du vendredi après midi a été diminuée et que les dépassements horaires sont moins courants. Mais travailler 38h30 ne permet plus aucune flexibilité : alors que le contingent autorisé par salarié était de 90 heures sur la base de 39 heures, il est passé à 180 heures sur la base de 35 heures.

Selon le PDG, le passage aux 35 heures payées 39 heures aurait été possible du point de vue financier (entreprise alors très rentable, le paiement majoré des 3h30 n'entraîne pas une augmentation importante de la masse salariale). De plus, cela aurait été accompagné d'une perte de 10 000 heures machine non facturées, ce que l'entreprise ne pouvait se permettre. Enfin, elle n'était pas d'accord sur le principe du maintien des salaires, et estimait que des embauches n'auraient pas permis de compenser la diminution de travail des salariés très spécialisés (elle s'interroge tout de même sur les conséquences à long terme de ce choix pour l'attractivité de l'entreprise). Avec la baisse d'activité enregistrée en 2002, la direction se félicite de ne pas avoir fait ce choix.

Pour la suite, la direction envisageait de réduire à nouveau le temps de travail à 38 heures au 1er janvier 2003, ce qui n'a pas été le cas mais reste d'actualité, en cherchant des solutions qui ne nuiraient pas à la production (réorganisations en interne telles que le décalage des pauses qui permettrait l'utilisation des machines durant ce temps).

### **Entreprise O : Fromagerie**

Cette Société familiale comprend 9 structures dont 1 fromagerie chargée de la collecte de lait et de la fabrication de fromages, qui occupent 700 salariés au total. L'établissement visité emploie 78 personnes, dont : 40 hommes (chauffeurs et fromagers, cavistes, emballage), et 38 femmes (conditionnement en caves d'affinage, administratif). La spécialisation dans un produit haut de gamme qui se vend bien permet d'obtenir de bons résultats. Toutefois, la dépendance à 95 % de la grande distribution réduit les marges, ce qui est compensé par une baisse du prix du lait au producteur. La concurrence s'exerce surtout sur la main d'œuvre, attirée par l'activité de décolletage ou le travail dans la Suisse toute proche. La convention collective est celle de la FNIL : industrie laitière.

L'originalité de ce dossier tient au fait que deux régimes ont été mis en place :

- pour les femmes (sauf 8 salariées : encadrement, administratif, laboratoire) 35 heures payées 39 heures en deux étapes (37 heures au 01.01.2000, et 35 heures au 01.01.2001), avec blocage des augmentations (hors primes) pendant 2 ans. Ceci a constitué une réponse à l'attrait du marché du travail de la Suisse et permis de garder le personnel féminin.
- pour les hommes, 38H15 au 01.01.2001 (sauf les chauffeurs aux horaires différents selon les saisons, en fonction du volume de lait à collecter) ; les ouvriers en horaire posté ont des horaires chevauchants individualisés : prise de poste décalées avec fin de poste au bout de 7H30 ou 8H de travail. Retour à 39 heures au 1<sup>er</sup> janvier 2003 (contingent de 180 heures), avec paiement des 4 heures en heure supplémentaire.

La gestion des temps de travail reste informelle, avec mensualisation et récupération des heures supplémentaires « au fil de l'eau ». Les horaires ont été réorganisés sur 5 jours au lieu de 6 jours auparavant, la fromagerie continuant de fonctionner 7 jours sur 7. La démobilisation du personnel enregistrée au moment des lois sur les 35 heures, s'est traduite par absentéisme et retards, elle a été combattue par une prime d'assiduité.

La direction se félicite de ses choix. Elle explique qu'elle a convaincu les hommes de rester à 38h15 en s'appuyant sur une répartition traditionnelle des charges familiales : aux hommes les augmentations de salaires et aux femmes qui ont « un salaire d'appoint » le bénéfice de temps pour les enfants et les tâches ménagères. Par contre, elle n'a envisagé à aucun moment de s'engager dans une négociation avec un syndicat, ni a fortiori de solliciter les aides publiques. Ses finances lui permettaient de se passer d'aides dont le prix à payer lui semblait trop lourd. En restant maître chez lui, l'employeur peut s'adapter rapidement et éviter des contrôles relatifs au respect de la réglementation.

Le motif financier n'est pas le véritable critère de choix, car la direction est prête à des concessions salariales pour garder les salariés. De façon paradoxale, la formule retenue pour les hommes (38h15 puis retour à 39 heures) coûte plus cher que le passage à 35 heures pour les femmes, car cette RTT est réalisée sans embauche grâce à des efforts de rationalisation. Les surcoûts sont absorbés, car il s'agit d'un produit haut de gamme dont le prix a pu être majoré. Cette possibilité présente néanmoins des limites dans la grande distribution.

Les textes ont été perçus comme très complexes. La DRH estime que même l'inspecteur du travail était dépassé. Les évolutions juridiques ont conforté la position adoptée, puisque la direction a profité du contingent de 180 heures applicable en 2003 pour faire repasser à 39 heures les horaires des hommes et de quelques femmes. Mais elle souhaiterait pouvoir effectuer des heures supplémentaires au delà de 39 heures, ce qui n'est pas le cas dans le cadre légal actuel.



### **Entreprise P : Protection en site nucléaire**

Cette société de maintenance industrielle en Région Rhône-Alpes est spécialisée dans la protection en site nucléaire, les revêtements industriels et l'isolation. Elle emploie 800 salariés répartis en 12 sites, dont 40 cadres, 120 agents de maîtrise, et 640 ouvriers qualifiés (peintres industriels, monteurs, calorifugeurs) + 80 salariés au statut d'expatriés et une moyenne de 20% d'emplois intérimaires. L'activité, très spécialisée, a connu et connaît encore une forte croissance : La rentabilité est annoncée comme excellente, malgré l'importance de la masse salariale dans la valeur ajoutée. L'entreprise assure exclusivement de la prestation de services; elle fournit de la main d'œuvre avec un haut niveau de technicité. La durée d'un chantier varie de 15 jours à 6 mois. L'entreprise assure avoir créé près de 200 emplois en 5 années.

Elle est rattachée à la Convention Collective du Bâtiment dont elle applique les accords et recommandations, mais n'a ni organisations syndicales, ni accord d'entreprise. Cette situation de fait pourrait s'expliquer, d'après la Direction, par un mode de relations qui favorise un dialogue social de proximité avec une délégation de pouvoirs assez large confiée aux directeurs d'agences en terme de management.

La durée hebdomadaire était de 39 heures, avec des heures supplémentaires relativement importantes (moyenne hebdo : 42/43h), et pas de référence horaire pour les cadres. La Direction a étudié dès 1998 les possibilités d'application des 35 heures, notamment dans la logique de l'annualisation. Elle s'est vu contrainte d'y renoncer (le personnel restait attaché à sa rémunération, ne souhaitait pas entrer dans un système de calcul d'horaires annualisés, et croyait davantage dans la dynamique d'emplois créés).

L'horaire a été fixé à 38h, pour toutes les catégories avec maintien du salaire. L'heure de RTT est regroupée pour libérer, suivant les possibilités 1/2 journée toutes les 4 semaines, ou 1 journée toutes les 8 semaines, ou 1 semaine par an. Sur le plan juridique, l'entreprise a établi pour chaque salarié un avenant à leur contrat de travail en établissant une convention de forfait garantissant 38 heures de travail ( 35 heures + 3 heures supplémentaires). Toutefois, la direction est consciente que cette situation devra évoluer. L'application des accords de branche sur les minima conventionnels, calculés sur 35 heures et non 39 heures va heurter la grille des rémunérations de l'entreprise, par l'augmentation du taux de base et l'écrasement de la grille hiérarchique.

L'entreprise travaillant généralement sur site ouvert est donc soumise aux aléas du temps avec les contraintes bien connues du BTP. Non prévisibles et non maîtrisables, les heures supplémentaires sont une nécessité de l'exploitation, mais aussi une source de revenus importante pour les ouvriers qui travaillent souvent loin de leur domicile. Le choix de la modulation n'a pas été retenu comme moyen de mieux réguler les variations d'activité. En effet, les effets de saisonnalité sont atténués par l'équilibrage de charge qui se fait entre les agences, via la mobilité géographique, que les ouvriers apprécient pour les heures supplémentaires et les indemnités de grand déplacement générées.

Comme les créations d'emploi se font dans des conditions difficiles (qualification du personnel, conditions de travail, grands déplacements), la direction n'était pas favorable à une création supplémentaire due aux 35 heures, bien qu'elle assure pouvoir en créer beaucoup plus avec une législation moins contraignante. De plus, les contrôles de l'URSSAF sont particulièrement craints du fait de la gestion complexe des frais de déplacements.

L'entreprise attend de l'Etat un assouplissement en matière d'heures supplémentaires : augmentation du quota, réduction du coût du repos compensateur, dérogation sur les durées maximales dans les situations de chantiers éloignés.

### **Entreprise M : éclairage public**

Située en région PACA, cette entreprise familiale a pour activité la fabrication, le montage et la commercialisation de matériel d'éclairage public. Elle emploie 48 personnes, essentiellement des hommes (Métalliers, tôliers, ferronniers), et veut rester sous le seuil des 50 salariés.

Elle est le plus gros des petits ou le plus petit des gros sur le marché français selon l'expression du dirigeant, avec 3 ou 4 concurrents au niveau national, et 15% de la production est exportée. elle est en croissance mais avec un effectif stable et elle sous-traite une partie des composants entrant dans la composition des produits. Elle vient de construire une nouvelle unité.

La convention collective applicable est celle de la Métallurgie, avec application du contingent conventionnel

La durée hebdomadaire est passée à 38 heures pour tout le personnel depuis 2000, avec réduction de la durée de travail d'une heure le vendredi, soit 35 heures plus 3 heures (à 10% en 2000- 2001, à 25% en 2001- 2003). Il n'y a pas d'heure supplémentaire exceptionnelle autres que celles liées à l'horaire collectif (environ 135 heures). L'annualisation est sans objet, elles n'est pas utile pour l'activité, selon l'employeur. Le pointage, uniquement à l'atelier, est resté sans changement.

Le PDG a organisé trois réunions successives de l'ensemble du personnel : il a diffusé le texte de loi expliquant que celui-ci ne garantissait pas le maintien de la rémunération en cas de passage à 35 heures et en tout cas aboutirait à un gel des rémunérations. De ce fait un consensus s'est établi pour un passage à 38 heures avec poursuite des augmentations de salaires comme précédemment.

Pour l'employeur, réduire le temps de travail sans réduire les salaires aboutissait à pénaliser l'entreprise. Mais ne pas maintenir les salaires c'était aller au devant de conflits avec le personnel. Le risque de désorganisation est un des points importants (avec celui des salaires) pour justifier le non passage à 35 heures. La RTT aurait été plus facile à réaliser à l'atelier.

L'entreprise n'a pas de difficulté à trouver du personnel ; elle a tendance à recruter du personnel de plus haut niveau de qualification et notamment des jeunes. Le niveau des rémunérations dans l'entreprise étant élevé (1200 à 3000 euros nets) et supérieur de 20% à la moyenne des rémunérations dans la région peut expliquer cette situation. Depuis 2000, les augmentations prévues dans la branche et celles spécifiques à l'entreprise ont abouti à une hausse généralisée des rémunérations brutes de 15 % sans compter l'impact des majorations pour heures supplémentaires.

La question des rémunération a été essentielle dans la stratégie de l'employeur, qui l'a utilisé comme argument pour convaincre le personnel d'une impossibilité de la réduction du temps de travail sans impact sur les salaires.

Face à des principaux concurrents étrangers (italiens, allemands, belges) qui peuvent faire beaucoup plus d'heures, l'entreprise se juge pénalisée même à 38 heures. Pourtant, l'employeur est satisfait de la mise en place des 38 heures : la baisse d'une heure de travail a été compensée par une meilleure organisation et de la productivité, même s'il est difficile d'isoler les facteurs explicatifs. La croissance du chiffre d'affaires a entraîné des recrutements (augmentation de l'effectif de 4 à 5 personnes) même si l'impact sur les effectifs est masqué par la création d'une société de commercialisation.

### **Entreprise N : marbrerie**

Cette entreprise familiale de la région PACA a pour activité la pose de revêtement de sol et de mur en carrelages, pierre et faïences. Elle emploie en moyenne 150 personnes avec des fluctuations : carreleurs (80), manœuvres (40) chauffeurs (3/4), encadrement, conducteurs de travaux et administratifs, au total 95 % d'hommes. La masse salariale chargée représente un poids de 32 à 33% dans le chiffre d'affaires. L'entreprise ne fait que du chantier collectif ; dans sa spécialité elle est la première dans son département et la 2ème ou la 3ème au plan national. Le marché régional est fluctuant (cycle avec une chute en règle générale tous les 10 ans). Si 2000 a été une année difficile, 2001, 2002, 2003 sont des années de croissance. L'entreprise souhaite se stabiliser. La convention collective est celle du bâtiment du 8 octobre 1990, avec accord de branche du bâtiment du 6 novembre 1998 : contingent 180 heures ou 145 heures si annualisation.

- de 1998 à 2001, l'horaire est resté à 39 heures + contingent. L'entreprise a décidé de ne pas appliquer la loi Aubry I malgré l'accord de branche. Elle a choisi une descente progressive des heures supplémentaires pour rentrer dans le contingent avec un compteur par salarié.
- au 01.01.02, la durée du travail est réduite pour les ouvriers de chantier (38 heures plus heures supplémentaires dans le cadre du contingent). Elle reste à 39 heures dans les bureaux.
- au 1er janvier 2003, l'entreprise a choisi d'anticiper en passant à 35 heures en demandant le bénéfice des aides AUBRY II. En effet elle aurait été contrainte de le faire au 1<sup>er</sup> janvier 2004 avec un fort effet de hausse relative des salaires.

Mensuels : 35 h plus contingent permettant de faire 39 heures hebdomadaires forfaitaires de manière structurelle avec 7 jours de RTT soit 37h30 effectives. Ils apprécient les 7 jours avec maintien de la rémunération et ne souhaitent pas un autre compromis entre salaire et temps.

Cadres autonomes : 7 jours de RTT

Ouvriers : 35 heures, sans heures supplémentaires, avec travail sur 4,5 jours. Les manœuvres n'ont pas apprécié la suppression des heures supplémentaires, puis s'y sont fait. Ils apprécient la réduction du temps de travail sans impact sur les salaires. (L'accord du 12.02.2002 sur les salaires minima des entreprises du bâtiment prend en compte la nouvelle référence légale de 35 heures. Pour laisser aux entreprises qui ont un horaire collectif au 1/1/2002 supérieur, le temps d'absorber les conséquences de ce changement, l'accord permet jusqu'en 2004 d'étaler dans le temps la compensation de la hausse des salaires minima de 11,4%). Il n'y a pas de suivi précis des temps. Les carreleurs sont payés à la tâche (au m2) et se déplacent sur les chantiers par leurs propres moyens. Les manœuvres sont ramassés par bus et conduits sur les chantiers.

L'impact sur la compétitivité a été faible en raison d'une position dominante et de la politique tarifaire. Il y a eu revalorisation des salaires, mais le ratio masse salariale/ chiffre d'affaires est inchangé car le chantier est vendu forfaité et non au nombre d'heures. Une dizaine de recrutements et le recours à quelques manœuvres intérimaires ont permis d'absorber le choc, malgré les difficultés de renouvellement de la main d'œuvre. La direction estime avoir pris la bonne solution en n'allant pas trop vite alors que ceux qui se sont précipités sur l'annualisation se sont « plantés ». Elle souhaite une simplification en matière d'organisation du temps de travail, mais a surtout un souci de stabilité : *« ce qui a été fait récemment est bien et maintenant on s'arrête »*. Le cas de cette entreprise est intéressant : un leader du BTP dans un département, opposé politiquement à la réduction du temps de travail a montré comment, avec pragmatisme, il était possible d'appliquer les 35 heures de manière étalée (2000-2003), modulée (différence entre ouvriers mensuels et cadres) sans négocier avec son syndicat un accord mais sur la base d'un consensus apparent préservant les rémunérations et l'organisation très autonome des compagnons. Une sorte d'anti-démonstration des méfaits des 35 heures qui demanderait un bilan à plus long terme.

### **Entreprise C : transformation du cuivre**

Implantée en Isère, cette entreprise est spécialisée dans la transformation du cuivre depuis 1823. Elle transforme des billes de cuivre en produits semi ouvrés tels que barres et rouleaux, et usine des produits semi ouvrés. L'entreprise est actuellement leader sur le marché international. Ses établissements représentent 13 % sur le marché de l'utilisation électrique dans le monde et 75 % de leur production sont exportés.

Sur les 330 CDI qu'elle emploie, les principaux métiers sont liés à la première transformation du métal : fileur, enrouleur, pointeur, étireur, lamineur. La plupart des salariés sont capables de travailler sur plusieurs postes. La masse salariale chargée représente 10% du chiffre d'affaires. Il n'y a pas de délégué syndical. Les deux principaux sites disposent d'un CHSCT avec une délégation unique pour un établissement. Le climat social semble calme, les salariés étant très attachés à l'entreprise. L'entreprise applique la convention collective de la métallurgie du Rhône qui a été étendue ainsi que la convention collective nationale de la métallurgie pour les cadres.

- Avant les 35 heures, l'horaire collectif de travail était 39 heures pour tous, avec pause de 20 minutes incluse pour les salariés en équipe. Des heures supplémentaires étaient demandées (environ 20 par an et par personne). Certains ateliers travaillent en 3x8 heures en alternant chaque semaine. L'équipe du week-end est fixe, avec une quinzaine de personnes en deux équipes du vendredi 17h au dimanche soir 23h. D'autres ateliers travaillent en 2x8 heures, avec équipe de nuit fixe. L'annualisation n'est pas pratiquée, les périodes hautes et basses sont imprévisibles.
- Depuis mars 2000, l'horaire collectif a été a été réduit d'une heure et ramené à 38h (en mai 2000 pour les cadres à cause des problèmes d'extension de leur accord de branche). La direction de l'entreprise a décidé de ne pas appliquer l'accord de branche étendu de la métallurgie. Aucun accord n'a été signé. Il s'agit d'une décision unilatérale de l'employeur. Le vendredi, les salariés travaillent une heure de moins, si bien que l'équipe de week-end travaille plus et arrive plus tôt le vendredi. Les heures au delà de 35 sont payées en heures supplémentaires, ce qui absorbe le contingent, et interdit donc des heures au-delà de 38. Les salariés en équipe travaillent 36h40 et leurs heures au delà sont imputées sur le contingent autorisé. Les cadres bénéficient de 9 ou 10 jours de congés supplémentaires selon les années, avec un maximum de 217 jours de travail.

La direction explique sa position en insistant sur une dépendance au cours de la bourse, une forte concurrence internationale, une situation de sous-traitance, et des difficultés à recruter et à garder le personnel formé dans le cadre de l'intérim. Les DP avancent également comme explications les problèmes d'organisation qu'auraient provoqué les 35 heures par rapport à la succession des équipes si la RTT s'était traduite par une limitation quotidienne du temps de travail, et le remplacement des salariés en cas de jours de RTT.

De l'avis du DRH, le choix effectué en 2000 était bon : la majoration de salaire serait plus appréciée que du temps libre supplémentaire. La situation actuelle est positive, tant sur le plan économique que social. Le bénéfice des aides à l'entrée a été écartée. En lien avec la pratique des heures supplémentaires, les allègements de charges sociales représentaient un risque en cas de contrôle de l'URSSAF.

**Entreprise X : fabricant de capteurs**

Installée à Paris, cette entreprise familiale fabrique des capteurs, des équipements électromécaniques (pH-mètres et thermostats bilames). Elle emploie 30 personnes, moitié hommes et femmes (électronique, mécanique, câblage, verrerie, conception). Elle est en situation de très forte concurrence, en France, et également à l'étranger, notamment dans le Pacifique (Taiwan, Japon), où se délocalisent des sociétés européennes, avec une activité fluctuante, des créneaux de niches de petites séries ou de multi-unitaires, mais pas de grandes séries. Sa masse salariale chargée représente environ 50% du chiffre d'affaires.

La convention collective est celle de la Métallurgie

- Avant sept 98, la durée affichée était de 39 heures, avec des horaires variables, et système de débit – crédit. Le repas (durée minimum de 45mn) était hors temps de travail, et en plus des congés, l'entreprise accordait des jours supplémentaires (1 pont en mai, ½ j à Noël, ½ j à Nouvel An).
- Après sept 98, la durée est de 37h30 (avec paiement des heures supplémentaires, 2,5h par semaine au taux de 10%), et les jours supplémentaires ont été intégrés dans la RTT. L'entreprise ferme tous les ponts, mais les jours sont à récupérer. Il existe une badgeuse.

On remarquera la date de la mise en place de l'ARTT : le directeur voyant la première loi Aubry de 98, et les étapes à venir, souhaite anticiper le mouvement pour mieux le contrôler. Il propose ainsi une réduction partielle, qui ne sera pas remise en cause en 2000 ou 2002, les salariés étant demandeurs de salaire selon lui.

Avec les modalités retenues, le calcul montre que le taux horaire n'est majoré que de 3%, au lieu de 11,4 % ; il n'y a pas eu d'embauche, mais un gel des salaires sur 2 ans. Rien n'a été calculé de plus que le simple calcul du taux horaire explicité ci-dessus. Le compromis imaginé par la direction a permis de donner de la RTT (37,5h au lieu de 39), sans baisse de revenu, tout en préservant le fonctionnement de l'entreprise, à un coût supportable (+ 3%), imputé non sur les prix des produits mais sur la marge bénéficiaire, qui du coup est annulée.

Apparemment le climat social ne s'est pas détérioré, et d'après le directeur, les salariés n'attendent que la rémunération, et sont très satisfaits de la solution trouvée

Le directeur n'a pas sollicité les aides, car il s'en méfie, l'Etat ne paie pas (exemple cité de la participation à un projet de recherche où l'Etat a payé très tard)

Il estime que cette organisation permet de préserver la compétitivité, difficile, de l'entreprise, sans provoquer d'inconvénient majeur. Il est content de la nouvelle organisation, et conscient d'avoir limité les impacts négatifs pour l'entreprise. Le marché est très fluctuant, et les délocalisations vers le Pacifique rendent la situation tendue. Il souhaite que l'on ne touche plus rien aux textes actuels.

### **Entreprise E : *nettoyage***

Située à Paris, cette entreprise a pour activité le nettoyage de chantiers sous contrats cadres, des opérations plus ponctuelles de nettoyage (par exemple pour des laboratoires de recherche) ou « extra » (débarrasser une cave, etc.). Elle emploie 22 équivalents plein-temps, dont une part très fluctuante de travail à temps partiel (jusqu'à moins de 3 heures par jour), et la masse salariale chargée représente 80 à 90 % du chiffre d'affaires.

La filière est dominée par l'aval. L'ARTT a eu comme effet de faire renégocier les gros contrats avec les clients, qui ont réussi à imposer des baisses de prix, disant qu'ils étaient eux-mêmes prisonniers de leurs clients. Il y a une très faible barrière à l'entrée. Des acteurs « cassent les prix » quand ils sont entrants ou en difficulté, ce qui n'empêche pas des formes d'entraide entre certains autres acteurs (y compris dans des formes de partage des salariés). Le chef d'entreprise dit ne plus chercher à se développer.

Le personnel est très dispersé, non organisé ; pas de militants syndicaux, mais une présence active des sections locales de la CGT, qui intervient directement sur les chantiers dès qu'elle est au courant de problèmes. Il existe un Accord de la branche « Entreprises de Nettoyage » 1998-11-10 à date d'effet du 1 Juillet 1999 concernant l'ARTT

➤ Dans la situation initiale (avant les lois Aubry), la durée hebdomadaire était officiellement 39 heures ; l'organisation du travail se fait en simultané sur différents chantiers. Il faut nettoyer souvent très tôt le matin ou très tard le soir ; l'intervention doit se déclencher à des heures difficiles à prévoir, en fonction des autres corps de métiers. Il n'y a de fait aucun système de contrôle ou gestion des temps. Le chef d'entreprise ne fait que vérifier que ses ouvriers sont/ont été sur le chantier et que la tâche a été réalisée ; souvent, c'est le client qui alerte en cas de non venue, ou de tâche non ou partiellement effectuée.

➤ Dans la situation actuelle, la durée hebdomadaire est passée à 35 heures théoriques. En fait, les contrats ne sont pas construits sur des bases horaires mais sur des tâches à effectuer ; le chef d'entreprise demande toujours à ses ouvriers d'effectuer la même quantité de travail. Les ouvriers les plus chargés ont obtenu des heures supplémentaires (chiffre non obtenu), qui ont amené une augmentation de la masse salariale de 6%. L'annualisation reste informelle (par exemple, permet à ses salariés d'origine outremer de repartir chez eux chaque année durant 4 mois)

Le chef d'entreprise semble plutôt dans une stratégie de baisse d'effectifs (juste après le passage théorique aux 35 heures) qui lui permet de donner plus de travail aux ouvriers en temps partiel, qu'il souhaite plus attacher à l'entreprise, et de maintenir ainsi la paix sociale. Les difficultés de recrutement sont évoquées, apparues dans le secteur il y a quelques années. Les salariés travaillant à temps plein souhaitent obtenir la reconnaissance d'heures supplémentaires ; les salariés travaillant à temps partiel souhaitent obtenir une augmentation de leur temps de travail.

Le chef d'entreprise gère également d'autres sociétés, et l'entreprise de nettoyage semblait moins centrale que les autres ; or, diriger plusieurs petites entreprises rajoute à la complexité de gestion. Il a pris la décision de passage aux 35 heures très précocement, à un moment où les textes n'étaient pas clairs, selon lui. Il ne s'est pas livré à des comparaisons de scénarios. Son comptable lui aurait conseillé de ne pas essayer de bénéficier des aides de l'Etat. Une fois les textes clarifiés, le chef d'entreprise n'a pas voulu se compliquer la vie en revenant en arrière. Il trouve la législation trop compliquée en général ; il n'a que très rarement bénéficié d'aides durant sa carrière de chef d'entreprise, il doute que l'Etat honore ses engagements et craint de devoir rembourser un jour les aides perçues. Au total, l'ARTT s'est traduite, d'après notre interlocuteur, par la disparition de sa marge.

## **221. Les motivations qui ont conduit ces entreprises à une RTT partielle et unilatérale :**

### **2211. La stratégie des entreprises :**

- Les entreprises de ce groupe semblent guidées par la recherche d'**un compromis minimal avec les attentes supposées des salariés. Ce compromis est passé sans formalisme.**

Il consiste à ne pas manifester de façon frontale une opposition à la réduction du temps de travail attendue par les salariés. L'octroi d'une RTT très partielle, de l'ordre de 1 heure par semaine, laisse penser aux salariés qu'un processus est engagé. Le délai ainsi gagné permet de convaincre les salariés que l'entreprise ne peut à la fois réduire le temps et augmenter les salaires ; la préférence individuelle pour ces derniers permet ensuite de justifier le statu quo.

L'exemple de *la Mécanique générale (A)* est éloquent : l'employeur a emmené ses délégués du personnel au local de l'Union Départementale CGT, afin que le syndicaliste confirme que l'entreprise n'était pas obligée de maintenir les salaires en cas de passage à 35 heures !

- La motivation essentielle de la direction est la **viabilité et le développement de l'entreprise**, obtenus au prix d'un moindre mal. La RTT partielle permet de limiter les coûts, les embauches, ainsi que les impacts sur l'organisation. Elle constitue aussi un moyen de respecter le contingent annuel d'heures supplémentaires.

La *Fromagerie (O)* évoque la négociation d'un compromis où tout le monde s'y retrouve, car l'entreprise accorde des hausses de salaires pour conserver son personnel, ce qui permet en outre d'éviter une désorganisation.

Pour *l'Eclairage public (M)*, réduire le temps de travail sans réduire les salaires aurait abouti à pénaliser l'entreprise. Mais réduire les salaires aurait mené au conflit avec le personnel. L'entreprise navigue à vue entre ces deux écueils.

### **2212. Les motivations financières :**

Les directions ne font **jamais état de calculs financiers**, et a fortiori de comparaison entre des scénarios à 35 heures, à 38 heures ou à 39 heures. Ce constat ne signifie pas que les services comptables n'ont pas réalisé de simulation, mais elles ne sont pas présentes à l'esprit des dirigeants. Intuitivement, il leur semblait impossible d'absorber un surcoût de 11,4 % : en réalité, ce chiffre, présenté comme une augmentation de la masse salariale, correspond à une augmentation du taux horaire.

La direction d'*Eclairage public (M)* juge la RTT anti-économique mais sans présenter d'analyse chiffrée plus précise.

**Le motif financier ne constitue pas le véritable critère de choix** et les directions sont prêtes à de fortes concessions salariales pour garder leurs salariés.

Dans la *Fromagerie (O)* la formule retenue pour les hommes (38h15 suivi d'un retour à 39 heures) est plus coûteuse que le passage à 35 heures pour les femmes. Cette RTT est en effet obtenue sans embauche, grâce à des efforts de rationalisation. Les surcoûts salariaux sont absorbés par l'augmentation des prix d'un produit haut de gamme.

### 2213. Les motivations économiques :

C'est en réalité le cœur du problème pour des raisons diverses :

➤ Les entreprises qui bénéficient d'une bonne conjoncture, craignent de **ne pouvoir assurer leurs objectifs de production.**

□ *La Mécanique générale (A)* estime que le passage aux 35 heures aurait été accompagnée d'une perte de 10 000 heures machine en production non facturées. Du fait de sa taille, elle ne pouvait se permettre un tel handicap.

□ *La Fromagerie (O)* évoque la saisonnalité de la production laitière, à laquelle elle préfère s'adapter par des heures supplémentaires, plutôt que par une annualisation.

□ Pour l'entreprise chargée de *Protection en site nucléaire (P)* qui est en phase de croissance, sa force réside dans ses capacités techniques sur un créneau bien spécifique, ainsi que sur sa capacité d'adaptation aux fluctuations de la demande. Dans ce contexte, il serait dangereux de se laisser enfermer dans des contraintes horaires difficiles à gérer. Sans oublier les contraintes de sûreté nucléaire et d'exposition aux intempéries.

➤ Les entreprises en situation moins favorable craignent de leur côté **le risque de fragiliser l'entreprise.**

□ *La Transformation de cuivre (C)* : sa fragilité se situe à trois niveaux : dépendance du cours du cuivre à la Bourse, forte concurrence internationale, situation de sous-traitance entraînant une forte variation de la charge. Dans ce cadre, les 35 heures présentaient un risque sur le plan de la compétitivité, sur le plan de la capacité de production et de la réactivité, et ce dans un contexte de forte croissance lié au développement des téléphones mobiles.

□ *La Marbrerie (N)* évoque les variations de la conjoncture qui l'ont conduite à une RTT par étapes, par manque de visibilité sur l'avenir. A l'époque de la loi, l'activité était incertaine, mais aujourd'hui l'entreprise bénéficie de hausses de prix qui permettent d'augmenter fortement les marges, grâce à la flambée immobilière.

### 2214. Les motivations organisationnelles :

➤ Deux entreprises organisent **le travail à la tâche**, sans horaire précis. C'est systématique dans l'entreprise de *Nettoyage (E)* qui demande aux ouvriers la même quantité de travail sans contrôler les horaires. Cette situation concerne les carreleurs payés au mètre carré dans la *Marbrerie (N)*.

Dans le cadre des contrats de chantier naturellement conclus sur des tâches à effectuer, le prestataire répercute ce schéma sur le contrat de travail. Une réduction du temps de travail remettrait en cause un système que la direction ne sait pas ou ne veut pas modifier.

➤ **L'impact sur l'organisation d'une RTT de 4 heures par semaine** est une préoccupation réelle de plusieurs entreprises :

□ Dans la *Fromagerie (O)* qui fonctionne 7 jours sur 7 avec une grande amplitude journalière, une base horaire de 35 heures est insuffisante. La seule modification du régime des heures de nuit a compliqué l'organisation (par une prise de poste à 6 heures au lieu de 5 heures pour éviter un surcoût évalué à 6 %).



- La direction d'*Eclairage public (M)* craignait beaucoup le risque de désorganisation du fait notamment de la RTT de secteurs sensibles de l'entreprise (bureau d'études, ordonnancement). C'était son principal souci face aux 35 heures, avec celui des attentes salariales du personnel.
  - Chez *Protection en site nucléaire (P)*, le choix de la modulation n'a pas été retenu pour mieux réguler les variations d'activité. Plutôt que de négocier un accord de modulation complexe et contraignant, la direction a préféré laisser aux responsables d'agence une autonomie pour trouver des accords de gré à gré. Grâce à la mobilité géographique, les salariés bénéficient des indemnités de grand déplacement et l'entreprise trouve une souplesse interne.
  - Du côté de la *transformation du cuivre (C)*, ce sont les délégués du personnel qui avancent comme explication de l'horaire à 38 heures le problème d'organisation qu'aurait provoqué le passage à 35 heures, par rapport à la succession des équipes en cas de réduction de la durée quotidienne, et par rapport au remplacement des salariés en cas de jours de RTT. Ils se sont donc contentés de 1 heure de RTT le vendredi.
- Le choix du paiement d'heures supplémentaires se retrouve comme une constante des entreprises qui refusent l'annualisation. Le surcoût qui peut être refacturé au client évite la démobilitation vécue dans des entreprises qui ont supprimé la majoration des heures supplémentaires dans le cadre d'un accord d'ARTT.

## 2215. Les motivations liées à l'emploi :

- Six entreprises se plaignent de **difficultés de recrutement** sur des emplois sensibles : les carreleurs pour la *Marbrerie (N)*, les mécaniciens pour la *Mécanique générale (A)*, les fileurs et les étireurs dans la *transformation du cuivre (C)* et même les techniciens de surface dans le *Nettoyage (E)*.
- La difficulté peut être contournée par la sous traitance (dans la *Marbrerie*) ou le recours à l'intérim (10 % chez *Protection en site nucléaire : P*). Dans cette dernière, les recrutements sont réalisés dans la difficulté pour des raisons de qualification, de conditions de travail, de contraintes de déplacement. Appliquer les 35 heures en augmentant l'effectif pourrait conduire à aggraver la difficulté de recrutement.
- Mais la principale préoccupation est de conserver le personnel formé et compétent. C'est particulièrement vrai dans la *Fromagerie (O)* située dans une zone frontalière avec la Suisse. Cet enjeu primordial explique ce choix surprenant de distinguer les hommes et les femmes, en fonction de leur attente : les salaires pour les hommes (à 38 h 15), le temps libéré pour les femmes (à 35 heures). L'obsession du directeur, c'est le départ de ses salariés qu'il peut difficilement remplacer, car les jeunes jugent trop pénibles les conditions de travail.
- Le souci de garder du personnel formé est partagé par l'entreprise de *Transformation du cuivre (C)* où faute de formation dispensée par l'Education Nationale, les spécialistes apprennent leur métier sur le tas : il faut six mois pour être fileur, trois mois pour être étireur/pointeur.
- L'argument des pénuries d'emplois qualifiés est donc réel dans certains créneaux, mais il sert parfois de prétexte à d'autres motivations.
- La seule entreprise de l'échantillon à trouver facilement du personnel est *l'Eclairage public (M)* qui recrute des jeunes plus qualifiés et mieux payés.

## 2216. Les considérations salariales :

➤ Dans ces différentes entreprises, **le personnel ouvrier est sensible au montant de sa rémunération** et au volume d'heures supplémentaires qui génère un sursalaire régulier (notamment *Protection en site nucléaire (P)*). Il sait pertinemment que le maintien du salaire de base, en cas de passage à 35 heures ne vaut pas maintien du sursalaire. La préférence salariale est d'autant plus naturelle que le salarié travaille dans un secteur en croissance, où les recrutements sont difficiles (*Marbrerie : N*).

Dans ce contexte, seul le *fabricant de capteurs (X)* a imposé un gel des salaires pendant deux ans, pour compenser une RTT de 3,8 %.

➤ Les directions prennent en compte ces considérations pour diminuer faiblement la durée du travail. La question des rémunérations peut devenir un argument dans la stratégie de l'employeur pour convaincre les salariés d'une impossibilité de la RTT sans impact sur les salaires (*Eclairage public : M*).

Le directeur de la *Fromagerie (O)* estime que s'il avait fait le choix des 35 heures pour les hommes, ceux-ci auraient par la suite réclamé des augmentations de salaires comme condition à leur maintien dans l'entreprise.

➤ On peut relever **des exceptions à cette tendance générale** : les salariés de la *Mécanique générale (A)* ont souhaité pouvoir choisir entre le paiement majoré des 3h50 et la récupération majorée de ces heures, ce qui revient à une forme de RTT à 35 heures sur l'année. La direction a refusé du fait de l'importance de l'activité.

Dans d'autres entreprises est évoquée la spécificité de certaines catégories, comme les administratifs, jugeant insuffisante la RTT.

## 2217. Les autres considérations sociales :

➤ Dans le prolongement de la priorité donnée aux salaires de préférence à la RTT, les employeurs sont dans une recherche de **consensus direct avec les salariés, en privilégiant le noyau dur**.

Le climat social est maîtrisé par des arrangements ou des ajustements amiables : passage à temps plein des salariés à temps partiel (*Nettoyage : E*), octroi de jours pour les vendanges, les retours prolongés au pays pour les étrangers, comme cela s'est toujours fait (*Mécanique générale : A*), etc ...

Dans certains cas, l'absence de modulation est présentée comme une concession de la direction, face à la réticence ou au rejet par les salariés des variations d'horaires sans contrepartie salariale.

Par ailleurs, l'absence de passage à 35 heures n'interdit pas des améliorations appréciées des salariés, comme la semaine de 5 jours au lieu de 6 à la *Fromagerie (O)*.

➤ Cet esprit donnant-donnant dans le cadre d'une ambiance familiale est forte dans les PME peu enclines à la négociation d'accords collectifs.

Les directions évoquent plus les rencontres directes avec le personnel et les notes d'informations adressées à chaque salarié que la discussion avec les délégués du personnel.

Ce groupe II comprend pourtant 4 entreprises de plus de 50 salariés et 6 des 8 entreprises ont une représentation du personnel (*annexe 8*). Par contre, une seule entreprise, la *Marbrerie (N)* a un délégué syndical (F.O.) (*annexe 9*).

Y a-t-il eu **des risques de conflit autour des 35 heures** ?

Seule la *Mécanique générale (A)* a connu cette menace : le conflit a failli éclater après que la direction ait rencontré la CGT. De son côté, l'entreprise de *Nettoyage (E)* évoque la présence active des unions locales CGT sur les chantiers, et l'existence de conflits individuels qui surgissent à l'occasion de licenciements et sont réglés au Conseil de Prud'hommes.

## 2218. Les considérations juridiques :

**L'attitude des directions est ambivalente sur ce point**, selon que l'on veut expliquer la RTT engagée même partiellement, ou le non passage aux 35 heures. Cette ambivalence résulte naturellement de la situation de compromis entre 35 heures et 39 heures.

➤ A la différence du groupe I des entreprises dont l'horaire affiché est resté à 39 heures, **les entreprises du groupe II manifestent le souci du respect de la loi :**

▪ *La Mécanique générale (A)* se met à appliquer l'horaire de 38h30 prévu depuis 20 ans par accord dans la métallurgie. En effet, la diminution du contingent d'heures supplémentaires ne lui permet plus d'effectuer 39 heures par semaine.

▪ Selon le même raisonnement, la *Fromagerie (O)* aboutit à un horaire de 38 h 15 pour respecter ledit contingent. Cette entreprise a un excellent niveau d'information juridique et le souci d'afficher un respect des textes. Cette préoccupation peut découler des poursuites pénales à l'encontre du directeur général suite à un accident du travail mortel dans une autre de ses sociétés.

➤ Par contre, dans l'éventualité d'un passage aux 35 heures négociées et aidées, **la complexité des textes à été dissuasive.**

▪ Le directeur de *Nettoyage (E)* souhaitait réaliser le passage à 35 heures dès 1998, mais selon lui, les textes n'étaient pas clairs. Il a consulté son comptable qui l'a dissuadé de demander les aides de l'Etat. Une fois les textes clarifiés, il n'a pas voulu se compliquer la vie en revenant en arrière. Au demeurant, cette entreprise révèle de fortes ambiguïtés. Le dirigeant parle d'un horaire à 35 heures, mais sans mesure ni contrôle. Il ne fait que vérifier la présence sur le chantier et la réalisation de la tâche. Les salariés ont la même charge de travail que sur la base de 39 heures et la liberté de partir quand la tâche est terminée. On peut penser qu'ils gagnent un peu de temps mais c'est invérifiable. Cette situation laisse supposer que le non passage aux 35 heures peut être motivé par la crainte des contrôles plus que par la complexité des textes.

▪ Relevons une entreprise (*Protection en site nucléaire : P*) qui a su tirer son épingle du jeu en recourant à une formule qui se développe : chaque salarié a dû signer un avenant à son contrat établissant une convention de forfait garantissant 38 heures de travail (35 heures + 3 heures supplémentaires).

## 2219. Les considérations politiques :

➤ Ce groupe d'entreprises adhère très largement à une organisation professionnelle (Medef, Fédération de branche, ...) pour 7 des 8 entreprises (*annexe 10*). Cette adhésion n'est certainement pas indifférente au refus des 35 heures, puisque plusieurs entreprises suivent à la lettre les instructions de leur fédération. Le refus des lois Aubry est rarement mis en avant, **les employeurs étant pragmatiques.**

- Ainsi la résistance militante très forte du PDG de la *Fromagerie (O)* a partiellement fléchi devant le réalisme du directeur du site, ce qui l'a conduit à accepter les 35 heures pour le personnel féminin de production.
- Ce pragmatisme est encore plus net dans la *Marbrerie (N)* qui procède par étape : 42 heures avant 1998, 39 heures en 1998, 38 heures en 2002 et 35 heures en 2003.
  
- L'explication la plus forte concerne **la crainte des contrôles** que pourrait entraîner le recours aux aides.
  - C'est notamment le cas d'entreprises qui effectuent beaucoup d'heures supplémentaires (*Transformation de cuivre : C*), ou qui ont une gestion complexe des frais de déplacement (*Protection en site nucléaire : P*).
  - Le *Fabricant de capteurs (X)* affirme se méfier de l'Etat qui selon lui ne paye pas ou tardivement, ignorant sans doute que le dispositif prévoit un allègement à la source et non une subvention a posteriori.

## **222. Les incidences de la RTT partielle et unilatérale :**

### **2221. L'appréciation générale :**

Ces entreprises qui ont choisi le compromis dans l'organisation du temps de travail réalisé unilatéralement partagent **deux préoccupations** : le respect d'un principe fort et le souci de satisfaire une attente du personnel. Examinons comment après coup elles apprécient les résultats de leur choix.

- **Le principe fort est celui du refus de la négociation et des aides** afférentes. Ces entreprises refusent d'entrer dans une logique qu'elles qualifient de chantage, à savoir l'obligation de négocier les 35 heures pour bénéficier d'allègements de charges réclamés depuis longtemps par les entreprises. Le prix à payer du refus paraît moins lourd que d'entrer dans une voie sans retour et de s'imposer des contraintes dont pâtirait l'entreprise. Ainsi le dirigeant de *Nettoyage (E)*, dans un contexte contraint et concurrentiel est désabusé par rapport au rôle de l'Etat dans l'économie.

Le comportement de ces entreprises ressort généralement d'une culture familiale, voire paternaliste, où les relations internes semblent plutôt bonnes. Dans les PME de moins de 50 salariés, il existe une volonté partagée de privilégier le dialogue direct et de ne pas médiatiser la recherche de compromis. Celle-ci entraînerait l'intervention de syndicalistes extérieurs dans un système d'arrangements « en famille ».

La direction de la *Fromagerie (O)* entend rester maître chez elle et s'adapter rapidement en évitant les contrôles : ainsi l'absence d'accord écrit sur l'horaire antérieur a permis de repasser à 39 heures au 1<sup>er</sup> janvier 2003.

Dans les entreprises de plus grande taille **l'acceptation de cette situation par l'ensemble des salariés** peut s'expliquer par des données spécifiques :

- un bassin d'emploi sinistré pour la *Transformation du cuivre (C)*, où il s'agit de sauvegarder l'essentiel,
- une pratique de travail dissimulé pour les carreleurs de la *Marbrerie (N)* située en PACA,
- la dispersion des chantiers pour la *Protection en site nucléaire (P)*, où les salariés apprécient les sursalaires liés aux heures supplémentaires et aux grands déplacements,
- le coût de la vie élevé dans le secteur géographique (Haute-Savoie, Côte d'Azur).

➤ Le souci des directions à l'égard de l'**attente salariale** constitue un second point commun. Ceci est vrai lorsque les salaires sont bas et que la simple perspective du gel des augmentations est rédhibitoire (dans *Nettoyage : E* ou *Mécanique générale : A*). C'est également le cas de secteurs où les salaires sont plus élevés (*Fromagerie : O*, *Eclairage public : M* ou *Marbrerie : N*). Le souci de conserver le personnel est alors primordial.

➤ Par contre, **la stratégie des entreprises concernées est plus aléatoire à l'égard de la réduction du temps de travail** en tant que telle. On peut distinguer trois cas de figure :

➤ d'abord les entreprises qui ont trouvé **un compromis durable** qui les satisfait :  
*Eclairage public (M)*,  
*Fabricant de capteurs (X)*,  
*Fromagerie (O)*

➤ Par contre, d'autres entreprises n'ont pas exclu de poursuivre la **réduction du temps progressive** :  
*Marbrerie (N)*  
*Protection en site nucléaire (P)*  
*Mécanique générale (A)*

Ces deux dernières entreprises n'ont pas cherché à accélérer le processus pour bénéficier à temps des aides publiques liées à la RTT. Elles expliquent ce choix par la prudence et le souci de maîtriser un équilibre complexe.

➤ Enfin, **deux entreprises soumises à un contexte économique plus difficile** subissent la situation plus qu'elles ne la pilotent :  
*Transformation de cuivre (C)*  
*Nettoyage (E)*

## 2222. L'incidence de la RTT partielle et unilatérale sur les différents paramètres :

➤ **Le paramètre financier :**

La tonalité générale est que **la compétitivité de l'entreprise est maintenue**, ce qui n'aurait pas toujours été le cas avec un passage aux 35 heures.

Cette conviction ne repose pas sur des calculs précis et fiables mais elle est partagée par des entreprises qui par ailleurs évaluent très différemment les incidences financières de leur choix.

- ❑ **Ces incidences sont faibles** chez le *Fabricant de capteurs (X)* qui a gelé les salaires pendant deux ans pour compenser l'effet de la RTT à 37 h 30. Néanmoins, les hausses du SMIC à venir peuvent le pénaliser.
- ❑ Dans la *Marbrerie (N)* la revalorisation des salaires est sans effet sur le ratio masse salariale sur chiffre d'affaires, du fait d'une augmentation des prix.

- Pour *Protection en site nucléaire (P)*, le surcoût des rémunérations n'est pas une préoccupation. Il n'a pas été chiffré mais on peut l'évaluer à 2 %.  
L'importance de la masse salariale qui représente 65 % des coûts d'exploitation justifierait un calcul des gains que pourrait générer une meilleure régulation de l'exploitation, et une diminution des coûts des heures supplémentaires et des repos compensateurs (souvent à 100 %).
- Il en est de même dans *Mécanique générale (A)* où le paiement majoré des heures supplémentaires ne paraît pas important. Il est néanmoins de 2,3 %.
- Dans *Eclairage public (M)*, on estime à 15 % le cumul des augmentations générales de salaires depuis 2000, sans compter l'impact des heures supplémentaires. L'entreprise s'estime donc pénalisée par rapport aux concurrents étrangers (italiens, allemands et belges).
- *Nettoyage (E)* estime que les heures supplémentaires ont entraîné une augmentation de 6 % de la masse salariale. La marge est devenue nulle.
- Dans la *Fromagerie (O)*, le maintien des 39 heures (ou 38h15 au départ) pour les hommes, coûte beaucoup plus cher que le passage aux 35 heures sans recrutement sur les emplois féminins. C'est dû aux heures supplémentaires mais aussi à différentes primes. L'entreprise se félicite d'avoir ainsi pu conserver son personnel. De manière générale, les entreprises acceptent mieux le surcoût des heures supplémentaires qui est une récompense du travail que l'augmentation du taux horaire lié à la RTT.

➤ **Le paramètre économique :**

Les 8 entreprises se partagent à égalité entre celles qui estiment que **leur performance économique est restée bonne** et celles qui évoquent des difficultés. Il est à signaler que seulement deux entreprises ont une pratique d'annualisation informelle (*Mécanique générale : A et fabricant de capteurs : X*).

Parmi les entreprises satisfaites, se trouvent la *Transformation du cuivre (C)*, la *Marbrerie (N)*, le *Fabricant de capteurs (X)*, et la *Protection en site nucléaire (P)*.

**Les difficultés** se rencontrent surtout dans les entreprises qui ont besoin de réactivité : *Mécanique générale (A)*, *Eclairage public (M)*, *Fromagerie (O)*, *Nettoyage (E)*.

➤ **Le paramètre organisationnel :**

□ Quatre entreprises estiment que la solution adoptée a permis une **stabilité** de l'organisation et s'en félicitent.

□ Deux entreprises relèvent des **changements à l'impact limité** : la fermeture du vendredi après-midi qui n'a pas nui à la productivité dans la *Marbrerie (N)* ou la diminution de l'activité du vendredi après-midi qui est absorbée dans la *Mécanique générale (A)*.

□ **Les changements les plus importants** ont touché la *Fromagerie (O)* avec l'instauration d'un roulement sur 5 jours au lieu de 6 sur des postes de 7,65 heures au lieu de 6,50 auparavant (ce qui a contribué à l'acceptation du non passage aux 35 heures).

La *Transformation du cuivre (C)* signale l'incidence de la RTT des équipes de semaine sur les équipes du week-end. Ces équipes de suppléance commencent plus tôt le vendredi après-midi et travaillent un week-end sur deux, au rythme de 3 X 12 h au lieu de 2 X 12 h auparavant, ce qui a nécessité une dérogation de la Direction du Travail.

➤ **Le paramètre de l'emploi :**

❑ **Les recrutements ne posent pas de problèmes à certaines entreprises**, soit parce qu'elles ne recrutent pas volontairement (*Fabricant de capteurs : X*), soit qu'elles trouvent du personnel (*Nettoyage : E*), soit que le niveau plus élevé des rémunérations compense le handicap temps de travail aux yeux des candidats (*Eclairage public : M*).

❑ **Les difficultés de recrutement se posent avec acuité** à la *Protection en site nucléaire (P)*. De son côté, la *Fromagerie (O)* note une plus forte réponse aux offres d'emploi depuis un an, venant de personnes âgées de plus de 40 ans, mais toujours pas de jeunes rebutés par les conditions de travail.

La *Marbrerie (N)* connaît un gros problème de recrutement et ne trouve ni apprentis, ni candidats à des contrats en alternance. Elle ne recrute que des salariés étrangers, notamment des pays de l'est.

La *Transformation du cuivre (C)* qui trouve à recruter dans son bassin d'emploi, relève que la question du temps de travail était souvent abordée par des salariés à l'embauche. Des candidats à des postes de cadres ont retiré leur candidature en apprenant le non passage aux 35 heures dans l'entreprise. Mais ce qui était vrai à l'époque du débat sur les 35 heures, ne l'est plus aujourd'hui.

❑ Un phénomène important concerne la **sous-traitance ou le recours à l'intérim** comme variable d'ajustement à défaut de pouvoir effectuer des heures supplémentaires. C'est le cas de la *Marbrerie (N)* pour la gestion des crêtes ou de l'*Eclairage public (M)*.

➤ **Le paramètre juridique :**

Ce groupe d'entreprises a pris en compte les contraintes juridiques dans le compromis. Elles sont **globalement en règle** avec les limites légales du contingent.

➤ La *Mécanique générale (A)* effectue précisément 157,50 heures supplémentaires dans l'année. Par contre, elle admet que les heures effectuées au-delà de 38h30 sont récupérées sans être majorées. Les délégués du personnel ont donné leur accord à l'Inspection du travail qui avait été informée de cette dérive par un intérimaire mécontent.

➤ La *Fromagerie (O)* a une pratique d'heures supplémentaires occultes, récompensées par des primes.

➤ **Le paramètre social :**

❑ Le compromis repose sur un **avantage déterminant pour les salariés en matière de rémunérations** : maintien des heures supplémentaires dans un environnement où les autres entreprises ont gelé les salaires pendant un, voire deux ou trois ans, sans oublier les primes et autres augmentations de salaires. A ce prix, la paix sociale est garantie. C'est un effet induit des lois Aubry, qui se cumule pour cette catégorie d'entreprises avec une certaine augmentation du temps libre, notamment le vendredi après-midi.

❑ **D'autres effets sont moins positifs** : ainsi la déception de certaines catégories de salariés minoritaires comme les employés de bureau, exclus des heures supplémentaires et de la RTT (*Fabricant de capteurs : X* et *Protection en site nucléaire : P*). On évoque aussi la démobilisation du personnel au moment des lois sur les 35 heures, entraînant des retards et de l'absentéisme dans la *Fromagerie (O)*. Elle a instauré une prime d'assiduité et le problème a été réglé.

- Un DRH relève **un changement de mentalité** des cadres et des employés, qu'ils soient nouveaux ou anciens, jeunes ou âgés, au sens où la vie privée a pris le pas sur la vie au travail (*Transformation du cuivre : C*).

La vulnérabilité de l'entreprise de *Protection en site nucléaire (P)* semble accrue sur le plan social du fait de la situation hybride d'un horaire à 38 heures : personnel ancien et vieillissant, difficultés de recrutement, salaires jugés convenables par le biais des heures supplémentaires, absence de structures de régulation syndicale, conditions de travail difficiles. Le DRH se demande si la négociation des 35 heures pourrait devenir un atout de développement social.

### **223. Evolutions et perspectives :**

**2231.** Ces entreprises, qui estiment avoir fait un bon compromis, **s'interrogent néanmoins sur l'avenir.**

- Dans la *Protection en site nucléaire (P)*, la direction consciente de ses faiblesses, estime que la question de la RTT devra être abordée, mais ne pourra l'être en dehors d'une approche plus globale de la GRH. La simple application des accords de la branche du BTP sur les minima conventionnels calculés désormais sur la base de 35 heures et non plus de 39 heures conduit à l'augmentation du taux de base et à l'écrasement de la grille hiérarchique. D'où la réflexion du DRH qui porte sur les 35 heures dans un plan d'ensemble concernant l'amélioration du recrutement et de la formation professionnelle, avec des contreparties en matière de productivité et de qualité.
- Dans le même contexte juridique, la *Marbrerie (N)* a préféré anticiper en passant aux 35 heures au 1<sup>er</sup> janvier 2003 pour bénéficier des allègements de la loi Aubry.

Ce sont surtout **les réalités économiques qui peuvent révéler les limites du compromis.**

- La *Mécanique générale (A)* estime que si l'activité venait à augmenter, l'entreprise risquerait de manquer de réactivité faute de volant d'heures supplémentaires. Par ailleurs, si les anciens salariés de l'entreprise trouvent bénéfique pour eux de travailler 38 h 30 avec la majoration de salaires correspondante, il n'est pas sûr que les nouveaux embauchés soient du même avis. L'entreprise pourrait alors rencontrer des difficultés à recruter.

A travers ces interrogations, on perçoit des préoccupations largement partagées par les entreprises concernant le rapport au travail des nouvelles générations, qui sont parfois déroutantes. C'est une incidence sociologique et culturelle des 35 heures.

**2232.** Face à des considérations qui conduisent à des réponses contradictoires, **la demande de ces entreprises vis à vis de l'Etat** est elle-même contrastée.



□ Dans notre échantillon, **la majorité demande de ne plus toucher aux textes** (*Fabricant de capteurs : X*). « Ce qui a été fait récemment est bien et maintenant on s'arrête. L'entreprise s'est adaptée, ne changeons pas à nouveau les règles du jeu. » Cela a été perturbant car le personnel a toujours craint de « se faire avoir ». Une simplification des textes serait néanmoins appréciée.

□ Deux entreprises attendent des pouvoirs publics **un assouplissement des recours aux heures supplémentaires** pour aller au-delà de 39 heures.

La *Fromagerie (O)* est la seule entreprise à repasser officiellement à 39 heures pour les salariés descendus à 38 h 15 (l'ensemble des hommes et les femmes employées dans les bureaux).

La *Protection en site nucléaire (P)* apprécierait une augmentation du quota, une dérogation des durées maximales sur les chantiers éloignés, et une réduction du coût du repos compensateur. L'entreprise assure qu'elle est en mesure de créer beaucoup plus d'emplois dans le cadre d'une législation moins contraignante. Elle attend une aide de l'Etat en matière de formation professionnelle. Si les propos du DRH paraissent contradictoires, c'est qu'en réalité, il cherche des solutions différentes (35 h, 38 h, 41 h, voire 50 h) pour répondre à des situations spécifiques en fonction de l'urgence ou de l'éloignement du chantier.

**2233.** Dans ces entreprises qui n'ont pas de dialogue social structuré, **les directions apprécient seules le point d'équilibre entre l'économique et le social**. Elles ne sous estiment pas les attentes des salariés, mais s'efforcent de les satisfaire au moment opportun dans la vie de l'entreprise, sans pression de la loi ou de la négociation.

□ Ainsi, la *Transformation du cuivre (C)* engage un projet de réorganisation concernant l'alternance des équipes pour que les postes soient moins pénibles et que l'entreprise soit plus attractive.

□ La *Mécanique générale (A)* souhaite aussi faire évoluer l'organisation pour se conformer à la législation, notamment sur les pauses et les horaires des équipiers qui commencent à 5 heures du matin.

□ Quant aux entreprises qui ont pu libérer le vendredi après-midi, soit en passant à 35 heures (comme la *Marbrerie : N*) soit en effectuant 38 heures dans la semaine, elles ne souhaitent pas revenir en arrière. Le compromis est en effet très bien accepté.

## **23 – LES ENTREPRISES AYANT NEGOCIE UNE REDUCTION LIMITEE DE LA DUREE DU TRAVAIL**

### **230. Les caractéristiques de l'échantillon (groupe III) :**

Ce groupe compte trois entreprises, nommées en reprenant leur activité principale :

*B : Bâtiment*

*H : Vente par correspondance*

*Q : Photogravure.*

- Ces trois entreprises se trouvent en Rhône-Alpes : est-ce le hasard ou le résultat d'un dialogue social réputé plus nourri dans cette région ? (*annexe 2*)
- Elles dépassent toutes 50 salariés voire 1 000 salariés pour *Bâtiment (B)*. C'est l'antithèse du groupe I, car la présence de représentants du personnel rend plus difficile le maintien pur et simple des 39 heures (*annexe 3*).
- Comme le montre leur nom d'emprunt, elles se situent dans des secteurs d'activité fort différents.

entreprise	effectif	durée collective du travail (heures par semaine)		
		affichée	présumée	
type d'activité	équivalents plein temps			Principaux motifs qui se dégagent des entretiens
Vente par correspondance	65	38	38	Motifs financiers Coûts des embauches Résistance militante
Photogravure industrielle	75	38	38	Situation économique difficile Refus de faire appel aux syndicats Ne peut pas bénéficier des aides publiques
Bâtiment – TP	1 380	38	38	Difficulté de recrutement Préférence des salariés Prudence de l'employeur

### **Entreprise B : bâtiment – travaux publics**

Cette entreprise implantée en région Rhône-Alpes emploie 1380 CDI + 180 intérimaires, avec pour métiers principaux ceux du bâtiment (80 %), et ceux des Travaux Publics (20 %).

Elle possède toutes les instances représentatives du personnel : syndicats (FO et CFDT), CE, CHSCT, DP, CCE. La convention collective est celle du BTP, avec accord de branche, et accord d'entreprise concernant l'ARTT.

- Dans la situation initiale (avant les lois Aubry), la durée hebdomadaire était de 40H pour tous, sans annualisation, mais avec paiement ou récupération des heures supplémentaires ;
- au 1/1/1999 (sur accord d'entreprise), la durée hebdomadaire est descendue à 39 heures, avec réduction d'une heure le vendredi ;
- au 1/1/2002, l'entreprise est passée à 38 heures, avec réduction de 15mn/jour ou de 1heure le vendredi, et un forfait sans RTT pour les cadres.

Pour la Direction, les raisons de ce choix s'expliquent par les difficultés de recrutement, notamment des maçons coffreurs. Cette situation conduit à recourir à l'intérim car les intéressés refusent l'embauche, préférant le sur-salaire de l'intérim. Les syndicats signataires mettent en avant la préférence des ouvriers pour des augmentations de salaires plutôt que pour la RTT. De ce fait, le compromis du passage à 38 heures est jugé pertinent entre différents enjeux selon la direction, tandis que des syndicats estiment que ce compromis ne répond pas aux attentes des ETAM et cadres, qu'ils jugent «corvéables à merci». Le clivage entre ouvriers du bâtiment d'une part et cadres ou ETAM des bureaux d'autre part est net, les premiers préférant les augmentations salariales et les seconds rêvant plutôt de la RTT pour améliorer leurs conditions de vie.

Le motif financier n'a pas été déterminant dans ce choix : les simulations réalisées pour comparer les avantages et inconvénients de la RTT aidée ont fait pencher l'entreprise vers un refus des aides publiques, l'essentiel étant pour elle de garder sa compétitivité. L'accord du 26/10/2001 prévoit de plus des augmentations substantielles, notamment une augmentation minimale de la masse salariale de 1,5% en 2002. La direction est confortée aujourd'hui dans son choix initial par l'exemple d'une grande entreprise du BTP de la région, qui suite à un contrôle de l'Urssaf, aurait selon elle dû rembourser les aides concernant toutes les périodes où les salariés effectuaient des heures supplémentaires.

L'entreprise préfère le régime classique de l'horaire fixe sans annualisation, en trouvant la souplesse nécessaire dans le recours aux heures supplémentaires en cas de besoin. Dans l'activité du BTP, il lui semble difficile de coupler RTT et modulation, car le seuil de 1600H est un couperet face à l'imprévisibilité du volume de travail. La formule retenue permet de stabiliser les équipes, où tous les salariés sont présents aux mêmes horaires, qu'ils soient ouvriers, ETAM ou cadres. Une réduction de 15mn par jour est facilement compensée par un gain de productivité.

De plus, le passage à 38 heures permet a priori de respecter au mieux les contraintes du contingent d'heures supplémentaires à 2 niveaux : avec le contingent légal de 130 heures, l'entreprise peut légalement fonctionner sur la base de 38 heures sans surcoût excessif. Et, grâce au contingent conventionnel de 180 heures elle acquiert la possibilité d'effectuer des heures en plus. Toutefois, l'obligation du repos compensateur à 100% entraîne un surcoût rédhibitoire.

### **Entreprise H : vente par correspondance**

Cette entreprise de Vente par correspondance de matériels techniques aux établissements d'enseignement située en Rhône-Alpes a 2 établissements : le siège avec la centrale d'achat et l'administration, et l'établissement où sont préparées les commandes. En 1999, l'automatisation de la chaîne de travail pour les préparations de commande lui ont permis de réaliser d'importants gains de temps et de réduire ses effectifs. En 2000 - 2001, l'entreprise a traversé une période financièrement difficile avec un résultat très faible. Depuis, tous les investissements sont gelés. La situation s'est améliorée en 2002.

Elle emploie une moyenne annuelle de 65 salariés, dont un noyau dur de 40 Commerciaux, administratifs et des préparateurs de commande dont l'effectif varie en fonction de l'activité. L'entreprise a été créée en 1988 par les dirigeants actuels. L'activité est cyclique avec une période haute de septembre à mars/avril durant laquelle l'effectif des préparateurs de commande croît. La convention collective est celle du commerce de gros de composants et d'autres équipements électroniques.

Un accord fixant la durée de travail hebdomadaire à 38 heures en 2002 avec maintien du salaire a été signé pour un an, mais ce n'est pas un véritable accord d'entreprise puisqu'il a été signé par les membres du CE, et non par un délégué syndical ou un salarié mandaté. Il s'agit donc d'un accord atypique.

Il n'y a pas d'heures supplémentaires ; et bien que son activité soit cyclique, l'entreprise ne pratique pas l'annualisation du temps de travail. A la suite d'une étude réalisée sur la question, la direction a préféré ne pas y avoir recours, car le personnel ne voulait pas travailler 43 heures par semaine à certaines périodes de l'année. Les salariés travaillent 38 heures par semaine, soit 1 heure de moins le vendredi. Les heures travaillées entre 35 heures et 38 heures sont bonifiées de 25% et récupérées sous forme de jours de repos. Sur l'année, cela représente environ 5 jours.

Lors de la signature de l'accord pour un an, il était prévu de réduire progressivement le temps de travail, et autre accord aurait dû être signé pour l'année 2003 réduisant l'horaire à 37 heures. Les nouvelles mesures permettant de rester à 38 heures, il n'y a pas eu de nouvelle RTT. Si en 2003, les heures entre 35 heures et 38 heures avaient été bonifiées de 50% comme prévu par les lois Aubry, la direction aurait poursuivi la RTT ; mais aujourd'hui, elle n'y voit plus d'intérêt. La position du gouvernement la conforte dans sa décision.

A l'époque, l'entreprise ne pouvait pas se permettre de réduire le temps de travail en maintenant les salaires car son résultat était très faible. Par ailleurs, 35 heures payées 35 n'étaient pas envisageable pour les salariés. Les allègements de charge proposés par le gouvernement n'étaient pas considérés insuffisants, mais l'entreprise n'en voulait pas si en contrepartie elle devait réduire le temps de travail à 35 heures. A noter cependant qu'elle reconnaît n'avoir mené aucune étude poussée sur les avantages qu'elle pouvait en tirer.

Elle pense pourtant avoir fait le bon choix du fait de sa situation, et porte un jugement à posteriori négatif sur les 35 heures qui, selon elle, sont mal adaptées aux PME pour qui la concurrence est forte et les risques d'aléas économiques importants. "Les PME ne peuvent pas, comme les grandes entreprises, délocaliser leur activité à l'étranger" où le taux horaire est plus bas. Pour favoriser l'emploi, il vaudrait mieux baisser les charges sociales. Par ailleurs, d'un point de vue plus personnel, le maintien des salaires sur la base de 39 heures en cas de RTT n'est pas pour la direction "moral". Elle a du elle même travailler dur pour développer cette entreprise et pense que tout salaire doit se mériter.

### **Entreprise Q : photogravure industrielle**

Cette entreprise située en région Rhône-Alpes est spécialisée dans la gravure textile et l'impression de motifs sur textile. Elle emploie 75 personnes, avec pour métiers principaux ceux de dessinateurs (30) et graveurs (20). Après une phase de croissance continue, elle subit en 99 une baisse de 35% de son chiffre d'affaires liée à une conjoncture défavorable, ce qui a entraîné des licenciements. Pour se redresser, elle diversifie ses activités et ses techniques, et elle est obligée de se séparer régulièrement de salariés et d'en recruter d'autres d'un autre profil ; mais elle reste leader sur le marché de la photogravure textile en Europe.

Les salariés ont fortement participé au développement de l'entreprise et lui sont très attachés. Les aléas économiques de l'entreprise les ont fortement touchés, d'autant plus que le bassin d'emploi dans lequel ils se trouvent est sinistré. Le climat social actuel est bon. Mais des conflits ont eu lieu avec la DDTEFP en 97 et en 99 sur le contrôle des horaires (deux condamnations en correctionnelle), et des salariés licenciés ont engagé des actions prud'homales. La convention collective est celle du textile, avec un accord d'entreprise atypique signé entre la direction et le CE en 2000.

- avant 2000, la durée hebdomadaire était de 39 heures ; il est fréquent de travailler 10h par jour mais selon un rythme qui permet la convivialité. Les heures supplémentaires étaient nombreuses et rémunérées sous forme de prime, mais non quantifiées, ce qui a motivé les amendes de la DDTEFP. En décembre 1999, l'entreprise se décide enfin à mettre en place une pointeuse. De gros débordements horaires sont alors enregistrés.
- après le 1er janvier 2000, la durée hebdomadaire est passée à 38 heures. Les salariés s'organisent comme ils veulent en fonction de leur activité. La baisse d'activité aidant, les heures supplémentaires réalisées au delà de 39 heures ont fortement diminué. Celles qui persistent entre 35 heures et 38 heures sont encadrées par l'accord sur les horaires variables.

La direction a pensé à la modulation, mais l'obligation d'anticiper les variations des volumes horaires n'est pas adaptée aux contraintes de l'activité. Pour mettre en œuvre l'indispensable réactivité, la direction a négocié avec le CE un accord sur des horaires variables (entre 32 heures et 42 heures). et un sur le CET. Ceci permet à l'entreprise d'être réactive aux demandes du marché pour un coût limité : majoration de 25% pour les heures entre 35 heures et 38 heures, pas pour celles entre 39 heures et plus (dans la limite d'un cumul de 10 heures), repos compensateur au delà.

3 raisons principales motivent la position de la direction : situation économique difficile, (la RTT avec maintien des salaires était trop lourd financièrement compte tenu de sa situation économique et des condamnations qui la privaient du bénéfice des aides publiques), refus de faire appel aux syndicats salariés, et refus des aides publiques. *"En ne passant pas aux 35 heures nous avons conservé : 1 - un état d'esprit de travail. En effet, je constate qu'ailleurs, une préoccupation importante des salariés est de poser leurs jours de RTT au mieux de leurs intérêts. Il s'instaure une importante démobilisation. 2 - une plus grande souplesse. 3 - un coût salarial stable. Notre activité nous oblige à baisser régulièrement nos prix, nous n'aurions pas survécu à un surcoût salarial de 11%."*

De l'avis du secrétaire du CE, la situation actuelle est positive puisque les salaires ont été maintenus (la baisse d'activité leur avait déjà coûté leur prime pour heures supplémentaires) et que les salariés ont gagné en souplesse dans l'organisation de leur temps de travail. Mais surtout, il insiste sur le fait que les préoccupations actuelles des salariés portent davantage sur le devenir du travail dans le secteur du textile que sur les horaires et le temps de travail.

### **231. Les motivations qui ont conduit ces entreprises à négocier une RTT limitée :**

Pour ce groupe, ce qui intéresse notre étude c'est la spécificité du comportement des acteurs qui leur a permis de converger vers une solution acceptée de part et d'autre.

#### **2311. Les motivations des directions :**

Ces motivations sont de natures très différentes selon que l'entreprise fait face à une **forte croissance d'activité** et ne peut se permettre d'amputer son volume d'heures de travail (*Bâtiment : B*) ou au contraire que l'entreprise est en situation de fragilité et joue sa survie (*Photogravure : Q* et *Vente par correspondance : H*).

□ Dans *Bâtiment (B)*, derrière l'horaire de 38 heures se cache une RTT conséquente puisque l'entreprise était à 40 heures avant 1999. Deux accords d'entreprise ont prévu chacun une RTT de 1 heure par semaine. Les dispositions de ces accords ont été étendues unilatéralement aux 6 filiales, y compris celle qui occupe 18 salariés. Il s'agit d'une stratégie mûrement réfléchie par une direction soucieuse de garder son indépendance. Tous les paramètres semblent conforter son choix. Dans une activité de main-d'œuvre, la capacité de l'entreprise à réaliser un chiffre d'affaires en croissance est en contradiction avec la RTT. En effet, les ouvriers, et surtout les maçons coffreurs, faisaient défaut et plus l'obligation de la RTT se faisait pressante plus le problème de recrutement s'aggravait, générant une situation paradoxale. La solution des 38 heures permettait donc de maintenir la capacité de production, en respectant les limites du contingent de 130 heures. Elle manifestait un souci de compromis en offrant aux salariés une certaine RTT et des augmentations substantielles de salaires. Les ajustements sont réalisés par le recours à l'intérim (12 % à 15 %) que l'entreprise ne parvient pas à limiter, faute de candidats à l'embauche.

Les deux autres entreprises expliquent leur choix par **une situation économique plus difficile**.

□ La *Photogravure industrielle (Q)* subit la délocalisation progressive du marché textile de l'habillement qui l'a conduite à un licenciement important en 1999. Aujourd'hui, les résultats sont positifs mais la situation reste fragile. La stratégie de l'entreprise est dépendante de sa situation économique et juridique. La morosité du marché textile est peu propice aux avancées sociales. Sa ligne de conduite consiste à « s'accrocher coûte que coûte » et à privilégier la réactivité aux besoins d'une activité imprévisible. L'entreprise est en effet dans une situation de sous-traitance par rapport aux imprimeurs textiles qui lui commandent des gravures dans des délais de plus en plus courts. Sur le plan juridique *Photogravure* est **inéligible aux aides liées à la RTT** du fait de condamnations réitérées pour non respect des règles sur la durée du travail et pour présentation à l'Inspecteur du travail de fausses fiches d'horaires (en 1997 et en 1999 avec récidive). L'entreprise ne peut donc supporter financièrement une RTT à 35 heures et le passage à 38 heures est dicté par le souci primordial de rester dans les limites du contingent d'heures supplémentaires.

□ L'entreprise de *Vente par correspondance (H)* de matériels techniques aux établissements d'enseignement a traversé une période difficile en 2000-2001, suivie d'une amélioration en 2002. La situation économique ne permettait pas de réduire le temps de travail en maintenant les salaires. Il en allait de la pérennité de l'entreprise. Ce contexte conforte la direction dans **son opposition aux 35 heures** pour deux raisons majeures :

d'une part l'inadaptation aux PME qui subissent une forte concurrence sans pouvoir délocaliser et d'autre part l'immoralité du maintien des salaires en cas de RTT car tout salaire doit se mériter. Cet état d'esprit l'a conduite à ne pas mener d'étude approfondie sur les avantages qu'elle pouvait tirer d'un passage à 35 heures, se préoccupant plutôt de la pratique des autres dirigeants.

Parmi ces trois entreprises qui partagent une forte hostilité à l'encontre de la loi sur les 35 heures, seule *Bâtiment (B)* adhère à son syndicat professionnel.

### **2312. Les motivations des représentants du personnel à signer un accord de RTT partielle :**

Le contexte de l'entreprise explique le comportement des salariés, et l'évolution des positions de certains délégués. Les trois entreprises ont des CE qui fonctionnent mais *Bâtiment (B)* est la seule à avoir des délégués syndicaux (*voir annexes 4 et 5*).

□ L'accord conclu dans *Bâtiment (B)* a été précédé de discussions vives qui méritent d'être relatées. Le syndicat FO qui représente plutôt les ETAM et cadres, réputé proche de la direction, affichait les réserves de son organisation envers la RTT. Le syndicat CFDT, plus représentatif chez les ouvriers, revendiquait les 35 heures au nom de son organisation. La direction a proposé au délégué syndical CFDT de faire le tour des chantiers pour recueillir l'avis des ouvriers. Au retour, il acceptera de signer l'accord à 38 heures comme une étape vers les 35 heures. Cet accord prévoit en effet **des augmentations salariales qui répondent aux attentes** des ouvriers : de 1,5 % à 2 % en 2002 sur la base de 38 heures payées 39 heures. Ces augmentations intéressent particulièrement une population immigrée à majorité Portugaise parfois éloignée de sa famille. En outre, cette population n'accepte pas l'annualisation et réclame le paiement des heures au fur et à mesure. La mensualisation elle-même est mal comprise par les ouvriers.

□ L'accord atypique passé avec le CE de *Photogravure (Q)* s'explique par la préoccupation des salariés qui porte plus sur **le devenir de l'emploi dans le secteur textile** que sur le temps de travail. Ils apprécient le maintien des salaires base 39 heures réalisé par un équilibre comptable entre la baisse des taux horaires et la majoration des heures entre 35 heures et 38 heures), ainsi que les périodes de récupérations des heures supplémentaires. L'accord avec le CE prévoit en effet la mise en place d'un horaire variable avec plus ou moins 10 heures par semaine et la possibilité d'un compte épargne temps. Quant aux salaires, une réduction n'était pas envisageable car la baisse d'activité leur avait déjà coûté la perte des heures supplémentaires. Au total, les salariés bénéficient du maintien de leur salaire et de temps de repos pour compenser les heures supplémentaires.

□ Dans *Vente par correspondance (H)*, le CE a signé l'accord fin 2001 pour un an. Il était prévu que le passage à 38 heures soit ensuite suivi d'une RTT de 1 heure chaque année. Outre le contexte économique difficile, le choix du CE s'explique par **le refus de l'annualisation** par les salariés qui ne voulaient pas travailler 43 heures par semaine à certaines périodes de l'année.

## **232. Les incidences de cette RTT partielle mais négociée :**

### **2321. L'appréciation générale :**

Les trois entreprises se félicitent à la fois de la formule mise en place et du consensus qui l'accompagne.

□ Pour *Bâtiment (B)*, la formule des 38 heures a permis de « faire quelque chose », ce pas limité dans la voie de la RTT masquant l'hostilité profonde de la direction aux 35 heures. Dans une grande entreprise où les contrôles sont fréquents sur les chantiers, cette formule permet d'être en règle avec le contingent d'heures supplémentaires. En outre, le niveau de salaire élevé que propose l'entreprise constitue **un avantage concurrentiel** par rapport aux entreprises du secteur passées aux 35 heures. Le DRH a par ailleurs embauché un agent recruteur pour rechercher les ouvriers, y compris chez les concurrents. En terme d'**organisation du travail**, la direction préfère éviter une modulation difficile à gérer, en dépit de son intérêt dans une activité soumise aux variations climatiques. En effet, le seuil de 1 600 heures est un couperet inacceptable dans une activité imprévisible. Doit-on arrêter les chantiers en octobre si ce seuil est atteint ? Elle se félicite d'une organisation qui permet de stabiliser les équipes, car tous les salariés sont présents aux mêmes horaires, qu'ils soient ouvriers, ETAM et cadres.

□ La direction de *Photogravure (Q)* estime qu'il résulte **trois avantages du non passage aux 35 heures** : un état d'esprit de travail (alors qu'ailleurs les JRTT démobiliseraient les salariés), une plus grande souplesse (alors que la programmation de JRTT limiterait la réactivité) et un coût salarial stable. Le fait que les principes de l'horaire variable et du CET soient déterminés par la direction et non par les salariés, est difficilement vérifiable. L'entreprise a trouvé un moyen de flexibilité extrême sans surcoût et à moindre risque. Sa situation particulière d'inéligibilité aux aides publiques plaçait cette entreprise tout à fait à part. Elle a su trouver des solutions originales.

□ *Vente par correspondance (H)* est restée aux 39 heures tant que la loi l'a permis. La direction a réduit l'horaire à 38 heures pour ne pas se placer dans l'illégalité. **La situation économique imposait de la prudence**, au risque de tensions dans les relations sociales qui n'ont pas eu lieu. Quant au recrutement, il ne pose pas problème quand il s'agit de préparateurs de commandes, mais il en pose pour les commerciaux. La situation financière s'est améliorée alors que la direction estime que les 35 heures sont en partie responsables du dépôt de bilan de plusieurs entreprises.

### **2322. Le niveau d'acceptation sociale :**

□ Dans le *Bâtiment (B)*, il convient de **distinguer les ouvriers et les autres salariés**. Alors que le compromis satisfait les premiers, il mécontente certains ETAM et cadres, qui selon le délégué FO s'estiment « corvéables à merci ». Les 3 jours de RTT qui leur sont accordés à l'occasion des ponts, paraissent très insuffisants à des salariés qui ne comptent pas leurs heures. Les employés effectuent plus que les 38 heures affichées et les cadres plus que 217 jours par an. Etant considérés comme cadres intégrés, ils font 223 jours comme les ouvriers, mais bien plus que 38 heures par semaine. Ils se plaignent de ne pouvoir profiter du cadre de vie attractif de leur région contrairement à d'autres salariés. La direction reconnaît que certains candidats à l'embauche réclament des JRTT, mais elle se félicite qu'ils aillent travailler chez les concurrents.



Dans cette entreprise, **l'évolution de la position respective des délégués syndicaux FO et CFDT est très révélatrice**. Le premier regrette de ne pas s'être engagé plus avant dans la RTT pour mieux satisfaire la demande des employés et cadres. Le second s'est contenté d'une RTT très limitée pour répondre aux attentes salariales des ouvriers. C'est une nouvelle fois la position exprimée par les métiers de base, ici les maçons coffreurs, qui s'avère déterminante dans la formule retenue.

□ Le compromis trouvé par *Photogravure (Q)* se situe entre la RTT et le **besoin de réactivité**. Si les salariés semblent l'accepter, c'est sous **la pression évidente de l'emploi**, dans une branche, le textile, qui est sinistrée et dans une zone géographique en difficulté.

□ Les salariés de *Vente par correspondance (H)* encore **préoccupés par les récents licenciements**, sont globalement satisfaits d'avoir acquis malgré tout 5 jours de RTT. Pour la direction, il est symptomatique que les personnes en recherche d'emploi posaient la question des 35 heures en 2000 et en 2001, mais ne l'abordent plus aujourd'hui.

### **233. Evolutions et perspectives :**

#### **2331. Le bilan des évolutions réalisées :**

□ **Le passage à 180 heures du contingent** permet une réactivité plus grande aux aléas et aux contraintes de délai sans recourir à la modulation.

Par contre, le repos compensateur à 100 % est très dissuasif. Ce coût mériterait d'être réduit pour *Bâtiment (B)*.

□ Pour *Photogravure (P)*, le passage à 150 heures en 2003 du contingent conventionnel est signalé, mais sans importance pour une entreprise qui a neutralisé la plupart des heures supplémentaires.

□ Les nouvelles mesures législatives permettent à *Vente par correspondance (H)* de rester à 38 heures, au lieu de passer à 37 heures en 2003 comme prévu initialement.

#### **2332. Les perspectives d'avenir :**

□ *Bâtiment (B)* n'a pas l'intention de réaliser une étape supplémentaire de RTT comme envisagé lors de l'accord à 38 heures. Sa position est confortée par l'exemple rédhibitoire d'une grande entreprise du BTP qui a dû rembourser les aides correspondantes aux périodes où les salariés effectuaient des heures supplémentaires.

□ Pour *Photogravure (P)*, le souci est d'abord la viabilité du textile en France.

□ Pour *Vente par correspondance (H)*, la position du gouvernement la conforte dans ses choix et les mesures prises pour assouplir la loi lui paraissent suffisantes à ce jour.

## **24 – LES ENTREPRISES AYANT REDUIT LEUR DUREE DU TRAVAIL A 35 HEURES DE FACON UNILATERALE**

Les deux groupes d'entreprises qui sont passées à 35 heures intéressent notre recherche pour des raisons différentes que les entreprises précédentes qui ne sont pas passées à 35 heures. Ce sont d'abord **les logiques qui ont conduit à refuser la voie de la négociation qui nous intéressent**. Il ne s'agit pas de procéder à un étude de plus sur les modalités et les incidences du passage à 35 heures.

### **240. Les caractéristiques de l'échantillon du groupe IV :**

Ce sont 10 entreprises qui relèvent de cette situation à 35 heures sans accord d'entreprise, soit 32 % de l'échantillon :

- Y : Spécialiste des codes barres*
- G : Import-Export*
- U : Entreprise de presse*
- V : Grossiste en habillement*
- I : Spectacles musicaux*
- Cd : Réparation de motos*
- S : Garage automobile*
- T : Montage de films*
- ab : Opticien*
- ef : Négoce de sucre.*

Quant à la *Fromagerie (O)* : elle nous intéresse aussi en ce que les ouvrières bénéficient des 35 heures, mais nous l'évoquerons rapidement, car cette situation atypique a largement été commentée dans le chapitre 24, compte tenu du passage des autres salariés à 38h15.

Dans cet échantillon, la part d'entreprises de moins de 50 salariés est certainement supérieure à la moyenne nationale (*annexe 3*). Quant à l'activité, elle est marquée par une forte proportion de commerces et d'activités liées au secteur culturel (*annexe 6*).

entreprise	effectif	durée collective du travail (heures par semaine)		
		affichée	supposée	
type d'activité	équivalents plein temps			Principaux motifs qui se dégagent des entretiens
Spécialiste des codes barres	30	35h	41 ou 50 h	RTT fictive par redéfinition du temps de travail effectif Position antisyndicale
Import – Export	66	35	35 ou 40h	Idéologie antisyndicale et anti 35 h
Entreprise de presse	210	35	35	Echec de la négociation engagée avec le comité d'entreprise Evitement des syndicats et refus des aides
Grossiste en habillement	75	35	35	Négociation impossible par absence d'interlocuteur mandaté
Spectacles musicaux	78	35 pour les femmes	35	Négociation qui n'aboutit pas au niveau de la branche et de l'entreprise RTT informelle
Réparation de motos	51	35	35	Refus des aides pour éviter les contraintes et pouvoir vendre l'entreprise
Garage automobile	43	35	35	Recherche de solutions internes simples, sans négociation ni contrôle
Montage de films	36	35	35	Recherche de simplicité en interne Gains de productivité suffisants
Opticien	28	35	35	Opposition politique aux lois Aubry Eviter de se lier par un accord afin de pouvoir revenir en arrière
Négoce de sucre	26	35	35	Pas de négociation Refus des aides
Spécialiste des codes barres	25	35	35	RTT fictive par redéfinition du temps de travail effectif Position antisyndicale

### **Entreprise Y : spécialiste de codes barres**

Située à Versailles, cette entreprise, s'occupe de la vente, de la réparation et de la location de matériels liés aux codes barres, et du développement de logiciels pour ce type d'appareil ; l'activité s'étend partout en Europe, mais à plus de 50% en France. Il existe une très forte concurrence sur la vente de machines « codes barre », mais l'entreprise est la seule en Europe à fournir tout type de service. Elle a une croissance de +25% par an de chiffre d'affaires depuis 3 ans sans réelle opposition.

Elle emploie 30 personnes, avec des métiers très diversifiés : 4 commerciaux, 2 assistantes commerciales, 1 marketing, 5 développeurs informatique, 2 comptables, 5 logisticiens, des assistantes, etc., dont 25% de cadres. Le personnel est très jeune et non syndiqué (le dirigeant a horreur de tout ce qui est syndical), mais le climat social semble bon ; le personnel est assez homogène, voit les résultats de l'entreprise et sent qu'il en tire bénéfice à travers de très grosses primes, décidées par le DG après constat des résultats.

La convention collective est celle de la Métallurgie, avec l'accord de branche concernant l'ARTT

- Avant, la durée hebdomadaire était officiellement 39 heures, en fait beaucoup plus, sans contrôle des temps ; beaucoup de monde arrivait plus ou moins en retard, et débordait l'heure de déjeuner. Une fois de temps en temps, le PDG remettait les pendules à l'heure. cela dit, les horaires réels de fin de journée sont très élastiques, en fonction des pointes de travail. Tout le monde travaille beaucoup, il y a un réel stress dans l'entreprise. On ne compte pas les heures supplémentaires. Les commerciaux ont des horaires totalement libres ; ils sont encadrés par leurs objectifs individuels, et ne regardent pas au temps passé.
- Avec le passage à 35 heures ; le temps de pause de midi est passé de 1h à 1h15, et deux pauses de 7 minutes sont apparues dans le déroulement de la journée. Le reste du temps a été changé en 9,5 jours de RTT (gain réel, 4 ou 5 jours), sauf pour les commerciaux, qui n'ont rien gagné : leurs objectifs n'ont pas été modifiés, ils croissent toujours un peu chaque année, ce qui correspond au fait que l'entreprise fait +25% de chiffre d'affaires en plus chaque année, en n'augmentant les effectifs que de 1 à 3 personnes pour toute l'entreprise, chaque année. La pression qui résulte de ce faible taux d'embauche se ressent fortement sur tous les métiers.

Le chef d'entreprise a convoqué une assemblée générale du personnel le 2 janvier et a présenté sa formule : passage à 35 heures, aucun changement de pratique salariale (fortes augmentations chaque année, et grosses primes individuelles en cas de bons résultats), pas d'embauche liée à l'ARTT. Le personnel a accepté à l'unanimité (bien qu'on ne lui ait pas réellement demandé son avis). L'attitude du directeur serait due autant à son aversion des négociations (il n'en a jamais mené) qu'à la crainte d'explicitier un système de temps et de devoir s'y tenir. Le personnel semble partagé entre la satisfaction de voir que l'augmentation des salaires et le système de primes n'est pas remis en cause (ce qui est primordial pour un personnel à l'âge de construire un foyer), et le stress très palpable entraîné par le manque de recrutement. La préférence des salariés va nettement au maintien de la dynamique salariale très favorable, même si le cynisme du pseudo passage aux 35 heures énerve.

Quant au principe des aides, il a été rejeté par le PDG, contre l'avis de sa chef comptable. Le simple fait de devoir consacrer de l'énergie supplémentaire à réfléchir à de nouvelles équations organisationnelles semble hors de portée d'une entreprise extrêmement tendue. Dans ce contexte, le non changement de fait se traduit par une économie de 3 postes environ. Le PDG a réussi à se créer une quasi rente par l'innovation marketing. Mais les marchés sont très fluctuants, et les acteurs concurrents puissants. Il y a donc une conjoncture fragile.

### **Entreprise G : import-export**

Cette société de commerce de gros, située à Paris, est la filiale française d'un groupe japonais, avec une direction japonaise. Elle a pour activité le négoce international, et se livre à l'import-export de produits du groupe, extrêmement diversifiés. L'activité est structurée par familles de produits, chaque famille de produits étant développée par un responsable commercial.

L'entreprise emploie 66 personnes, dont 50% de cadres (dont 12 Japonais), et 50% d'agents de maîtrise (dont 12 Japonais) ; elle est en stagnation depuis 2 ans, et se trouve dans la perspective d'une plus forte intégration européenne.

La convention collective est celle de l'Import-export », avec un accord de branche ARTT ouvrant droit aux aides.

➤ Dans la situation initiale (avant les lois Aubry), la durée hebdomadaire était de 37h30 (pour des raisons historiques : auparavant, le personnel travaillait 40 heures dont 2h30 le samedi, pour être en phase avec le Japon, en particulier à travers le télex ; du fait de l'obsolescence du telex on a retiré les 2h30 sans les réaffecter sur les 5 jours de la semaine), avec suivi par badgeuses. Il existe une pointe de travail à chaque clôture trimestrielle, qui concerne d'abord les financiers, mais aussi les commerciaux.

➤ Le passage aux 35 heures s'est effectué le 1er janvier 2002, après signature de l'accord de branche. La durée hebdomadaire est maintenant de 36h15, du fait d'une diminution de 15mn de la pause déjeuner. Les horaires de bureaux sont très contrôlés, avec badgeuse et regard du management. Le temps de travail hors bureau n'est pas pris en compte.

Par ailleurs, les salariés bénéficient en principe de 6 jours d'ARTT, mais le gain réel pour le personnel semble être de 2 jours ARTT. L'employeur défalque certains congés maladie ou des congés exceptionnels comme ceux liés à un déménagement, ce qui fait que peu de monde semble bénéficier réellement de ces 2 jours. Sur ce point, les salariés se sentent floués, ce qui crée semble-t-il des crispations individuelles. Enfin, il semble que certaines catégories de personnel travaillent massivement à leur domicile. Les heures supplémentaires sont passées à 180 heures suivant les nouvelles dispositions, pendant les périodes de bilans, pour les services d'appui concernés et les commerciaux.

Le changement s'est opéré dans le contexte d'une forte idéologie antisyndicale, sans négociation, ni même concertation informelle. L'entreprise ne voulait pas non plus prêter le flanc à une formalisation d'un CET, qui aurait visibilisé le manque des jours ARTT. La direction souhaiterait, de manière un peu provocatrice, aller en cassation sur des cas de non attribution des jours d'ARTT, « *afin de démontrer l'incohérence de cette loi* ».

Le passage aux 35 heures non négocié aboutit à des formules qui ne changent pas en profondeur les temps et l'organisation, et ne pèsent pas fortement sur l'entreprise au plan financier. La volonté de ne pas négocier un CET montre la crainte d'avoir à effectivement accorder des jours ARTT, et à voir les provisions pour congés payés augmenter. Le passage à 35 heures tel qu'il est pratiqué a un impact faible en réalité. Le quart d'heure du midi ne gêne pas le business, et les journées RTT ne sont que théoriques.

La direction ne s'est même pas renseigné sur les aides. « *J'ai horreur de l'assistanat ; dans ce pays, tout le monde est assisté* » De toute façon, les salaires, même des agents de maîtrise, sont élevés, et les aides auraient été faibles...

### **Entreprise U : entreprise de presse**

Cette société familiale, située à Paris, édite et publie des journaux spécialisés dans les petites annonces, pour une clientèle de particuliers et de professionnels ; les services sont construits autour de métiers dominants : journalistes, vente d'espaces publicitaires, central téléphonique pour recevoir les annonces des particuliers. L'entreprise est leader sur son marché, face à une concurrence assez dispersée. Au total, elle emploie 240 personnes, dont 12 ou 13 cadres. Le critère économique déterminant est la santé du marché de l'immobilier en France, qui laissait prévoir deux années de redémarrage difficiles au moment de la négociation ARTT.

La convention collective est celle des journalistes, qui ne s'applique qu'à eux.

- Dans la situation initiale, la durée hebdomadaire était de 39 heures, avec des situations très différentes d'un service à l'autre. En gros, les services en « front office » (accueil, téléphonistes, etc.) sont tenus à faire réellement 39 heures, et ce qui compte est leur heure d'arrivée sur le poste. La charge de travail varie selon les jours (lundi = afflux des annonces, mercredi peu chargé). Il y a un planning théorique, avec des roulements largement aménagés par les agents eux-mêmes. Les cadres, les commerciaux et les publicitaires font plus que 39 heures, sans que cela soit mesuré. Enfin, les horaires semblaient gérés de manière très souple pour le reste du personnel
- Dans la situation actuelle, on est passé à 35 heures. L'objectif de départ n'était pas d'obtenir un accord, mais un consensus, d'où des avenants aux contrats de travail. Le contrôle du temps s'effectue comme précédemment. Les horaires en front office n'ont pas été modifiés. Les salariés ont le choix individuellement entre une formule à 35 heures par semaine, et une formule avec 16 jours ARTT. Il n'y a toujours aucune heure supplémentaire

L'objectif du directeur était de négocier en partant d'une position 35 heures payées 35, pour très vite aller à 35 payées 39, un gel des salaires, un assouplissement des conditions de récupération des heures au-delà de 35, et un effort de productivité sans embauches. La simple évocation des 35 payées 35 a entraîné la première crise sociale de l'entreprise, et une année de discussions difficiles. Finalement, le directeur a réussi à faire passer le gel des salaires, la non majoration des heures au delà de 35, et à mobiliser le personnel sur les gains de productivité. Les formules d'aménagement du temps semblent avoir plu au personnel, ce qui a calmé progressivement le jeu. Les représentants des services trouvent que la formule retenue n'est pas si mauvaise, à condition que le gel des salaires soit levé.

Par ailleurs, le dirigeant a un profil de « patron de gauche », favorable à l'ARTT, mais craignant la bureaucratie et le contrôle de l'Etat, ainsi que l'entrisme des syndicats. En l'absence de syndicats, et sans mandatement proposé par les salariés, l'ARTT a été discuté avec le CE élargi à des représentants désignés par chaque service. De plus, il refuse le principe des aides qu'il trouve rigides (cela impliquait un recrutement qu'il ne voulait pas faire), et insuffisantes pour compenser les avantages de la flexibilité informelle dont il dispose aujourd'hui. Sa position est due à la complexité de l'organisation due à différentes cultures métiers, à une prudence vis-à-vis d'un marché en voie de dégradation et à la crainte d'un coût induit lors de la mise en œuvre de la nouvelle organisation.

Les efforts sur la productivité ont porté partiellement, mais il a fallu embaucher une vingtaine de personnes en plus, en partie pour une reprise d'activité. Au total, le chef d'entreprise estime que l'ARTT lui a coûté 2 points, mais ne le met pas en situation plus difficile vis-à-vis des concurrents. Le calcul est difficile à faire, car « il fait jouer divers paramètres en sens inverses, et ce n'est pas facile de faire la part de ce qui est dû à l'ARTT ». Enfin, il constate avec amertume la dégradation du climat social, auquel il semble fort attaché ; mais d'après lui, une vraie négociation face à des syndicats aurait amené des heurts plus nets.

### **Entreprise V : grossiste en habillement**

Cette société située à Paris, filiale à 100% d'un groupe italien, est spécialisée dans le prêt à porter. Elle assure la fonction commerciale auprès d'enseignes de distribution, l'appui logistique et une partie de gestion des ventes. Sur un effectif total de 75 personnes, environ la moitié est constituée des commerciaux ; leur activité comporte une part importante de travail au bureau, surtout dans les périodes situées entre les lancements de collections, avec une organisation saisonnière du travail. Le reste des effectifs est constitué de personnels administratifs. Le dirigeant annonce une situation stagnante depuis quelques années, avec des hauts et des bas sensibles selon les collections. La concurrence est très vive, et il est nécessaire de faire des adaptations très rapides au goût des client(e)s, voire d'ajuster les produits en cours de collection. Cette incertitude de l'activité se combine à une faible visibilité de la stratégie du groupe, et la filiale n'a pas les moyens à son niveau de raisonner les dynamiques au delà de 3 à 6 mois.

La direction pousse le personnel à présenter des candidats aux élections des différentes instances, mais personne n'est suffisamment motivé au sein du personnel. Il y a systématiquement constats de carence lors des élections de CE et DP. Pour l'ARTT, personne n'a voulu être mandaté. Face à cette situation, la direction affirme attendre beaucoup des accords de branche, qui sont un moyen de légitimer un cadre d'action face à la direction italienne. La convention collective est celle de l'Import-export.

- dans la situation initiale (avant les lois Aubry), la durée hebdomadaire était de 39 heures pour tout le monde, avec des horaires fixes sur 5 jours, sans flexibilité ni arrangements. Les commerciaux commencent leur journée au bureau mais peuvent la terminer sans y revenir.
- dans la situation actuelle, la durée hebdomadaire est de 35 heures (diminution de 1H par jour pour tout le monde. Les horaires sont fixes et simples. Ils sont suivis rigoureusement par le management, sauf en ce qui concerne les fins de journée des commerciaux. Face au problème ARTT, la maison mère italienne a choisi la formule la plus simple, sachant que la filiale française a vendu l'idée que la dernière heure de travail de la journée (17H30 à 18H30) était peu productive dans le contexte parisien.

Le directeur de la filiale, n'ayant pas d'interlocuteur mandaté, a convoqué une assemblée générale du personnel, et présenté sa position. Les commerciaux et les cadres auraient préféré un système d'options avec la possibilité de prendre des jours, et une discussion s'en est suivie, mais le consensus s'est opéré sur la proposition italienne. La solution a été présentée comme transitoire et sans grands enjeux, en attendant l'accord de branche. Un vote unanime du personnel a eu lieu. La majoration des salaires (par exemple en maintenant l'heure de 17H30 à 18H30 en tant qu'heure supplémentaire) n'a pas été évoquée par le personnel. La direction souhaite la signature de l'accord de branche afin de légitimer une position face à la direction italienne d'une part, et face au personnel d'autre part, avec qui il ne semble pas facile de discuter, faute de représentants.

L'employeur a raisonné sur la masse salariale globale, et a considéré que le dispositif choisi ne faisait pas baisser la productivité du travail. Il n'est pas question d'embaucher depuis des années. Le directeur a calculé quel serait le montant des aides et les a trouvées insuffisantes pour changer sa politique de recrutement. Le passage à 35 heures pratiqué devrait avoir un impact faible sur la productivité. Le climat social est bon, et l'épisode des 35 heures ne l'a pas du tout affecté.

### **Entreprise I : *spectacles musicaux***

Cette Association indépendante implantée en région PACA correspond à un orchestre qui emploie 51 personnes, dont 43 musiciens, et 8 administratifs, moitié hommes et femmes. L'orchestre est financé par la ville (40%), l'Etat (40%), et le département (20%), qui veulent limiter les coûts.

Les Institutions représentatives du personnel existent, CE, DP, et syndicats (CGT et autonome) ; l'orchestre est marqué par de fortes tensions et des grèves (contre un projet de licenciement).

La convention collective est celle des Entreprises Artistiques et Culturelles. Le précédent accord d'entreprise a été dénoncé en 2001 par la direction, mais ses clauses sur l'organisation du temps de travail servent de références. Elles prévoient un équilibre entre les mois, sur le trimestre et sur l'année.

- Pour les administratifs, la durée hebdomadaire est depuis 2000 égale à 35 heures pour les techniciens et les secrétaires (horaires variables pour les 3 techniciens, et 4,5 jours par semaine pour les 2 secrétaires), et non défini pour les 3 cadres qui effectuent des horaires très lourds (déplacements, auditions de nuit jusqu'à la fin des concerts). Les heures supplémentaires concernent les techniciens qui les récupèrent hors saison artistique.
- Pour les musiciens, l'obligation de service était établie à 114 heures par an dans le cadre des 39 heures. Toutefois la négociation n'a pas abouti pour fixer un nouvel horaire de référence (entre 106h pour la direction et 100h pour les syndicaux), sachant que le temps de préparation personnelle de répétitions collectives n'est pas chiffrable. A défaut d'accord, les séances de répétition ont été réduites de 30 minutes (2h30 au lieu de 3h) et l'horaire mensuel est de fait de l'ordre de 100 heures. Mais le salaire des musiciens reste établi sur la base forfaitaire de 114 heures. La négociation est censée se poursuivre, mais reste suspendue à la négociation nationale dans la branche et au résultat des procédures engagées.

Face au refus du chiffre d'affaires d'appliquer la convention collective, la justice est saisie de la question (trente procédures devant le Conseil de Prud'hommes pour la prise en compte de la nouvelle grille de classification). La négociation locale est donc bloquée. D'autres sujets rendent la négociation difficile : les salaires et les plans de carrière, car les musiciens sont plus mal rémunérés que dans d'autres orchestres (la différence est d'environ 25%). L'arrivée d'un nouveau financeur, la Région PACA, pourrait ouvrir une marge de négociations.

Mais l'incertitude juridique sur la RTT crée un vide et une perturbation du fonctionnement. La solution empirique trouvée reste informelle et provisoire. Une prise de position du Ministère de la Culture serait la bienvenue. Les salariés ont besoin de transformer l'usage en accord pour le pérenniser. Il en est de même de leur statut qui reste officiellement à temps partiel, alors que, avec les temps de répétition individuelle, ils sont en général à temps plein.

Le budget dépend des responsables politiques. La RTT a été réalisée sans embauche et donc sans surcoût. Le bilan est neutre pour l'association. Il incombe aux musiciens de compenser la réduction du travail collectif par une meilleure préparation individuelle. Les financeurs préfèrent recourir à des musiciens intermittents, pour éviter les engagements à long terme. Les syndicats regrettent que leur orchestre autrefois prestigieux perde en qualité, alors qu'il a un public averti, fort d'une culture lyrique.

Le compromis trouvé au niveau local par la direction et les syndicats permet de faire fonctionner l'orchestre, mais l'absence d'accord d'entreprise n'a pas permis de bénéficier des aides liées à la RTT négociée. Il s'est donc réalisé au détriment de l'emploi.



### **Entreprise cd : *garage automobile***

Ce concessionnaire automobile BMW situé en région PACA s'occupe de vente et de réparation d'automobiles et de motos. Il s'agissait en 2000 d'une société indépendante dirigée par un PDG qui l'a ensuite vendue à une holding locale. Le commerce automobile est en situation de forte concurrence en général. La marque n'échappe pas à cette règle, même si sa clientèle est attachée à des marques de prestige à fortes performances. La société s'est développée après sa reprise par le groupe, elle a augmenté fortement l'emploi et étendu son activité avec le secteur moto. Elle devra restructurer et rénover ses locaux de présentation des véhicules pour garder la concession.

Elle employait 31 personnes en 2000 et 43 aujourd'hui, dont 20 ouvriers et techniciens, 9 employés, 6 agents de maîtrise, 8 cadres. Il n'y a pas d'instances représentatives du personnel ; un procès verbal de carence a été dressé pour les élections de DP. La convention collective nationale du commerce et de la réparation automobile s'applique, ainsi que l'accord de branche concernant l'ARTT (avec un contingent fixé à 180 heures).

- La durée hebdomadaire est passée en 2000 à 38 heures avec maintien du salaire pour 39 heures,
- au début 2002, elle est encore descendue de 38 à 35 heures effectives avec un maintien des salaires.

Pour le personnel ouvrier et employé cela s'est traduit par 5 jours de durée égale (7h36mn, puis 7h). Un système de pointage existe à l'atelier.

Pour les agents de maîtrise, l'horaire est maintenu à 39 heures avec 1 jour de RTT par mois.

Pour les cadres commerciaux, un forfait de 217 jours travaillés a été instauré.

Les heures supplémentaires sont négligeables selon la direction et l'entreprise ne fait pas appel à l'intérim. Les variations d'activité sont absorbées par la productivité et de légers dépassements horaires compensés. Il n'y a pas d'annualisation, mais en raison d'une forte saisonnalité sur la nouvelle activité moto, la direction pense à en installer une. Avec la RTT, l'amplitude d'ouverture des services à la clientèle s'est réduite. Les clients sont parfois mécontents, mais il n'y a pas eu de changement d'organisation pour y remédier, comme par exemple des horaires décalés. Le problème pour l'entreprise est moins la réactivité, que la réponse à trouver pour faire face à la saisonnalité de l'activité moto.

L'employeur souhaitait vendre son entreprise, les pourparlers étaient engagés ; il a donc souhaité ne pas créer de contrainte pour le repreneur et n'a pas envisagé le bénéfice des aides publiques et sa contrepartie en terme d'obligation de création d'emplois. Aucune simulation financière n'a été réalisée que ce soit pour la première ou la deuxième étape de RTT. Aussi n'a-t-il pas non plus renouvelé un accord d'intéressement avec le personnel.

Par ailleurs, il ne souhaitait pas démotiver le personnel au niveau salarial. La remise en question de la rémunération n'a jamais été envisagée, ni même une modération salariale. Les salaires pratiqués (au dessus de la moyenne de la profession) ont donc été maintenus au cours des 2 diminutions d'horaires successives, et en outre, le personnel a bénéficié d'augmentations générales liées au coût de la vie et d'augmentations individuelles.

La direction note que les commerciaux ont du mal à partager le chiffre d'affaires et que tout recrutement est mal vu car il entraîne un partage des primes. La pression commerciale et les objectifs clients à atteindre rendent plus aléatoire l'effectivité de la RTT.

### **Entreprise S : garage automobile**

Ce garage de la région PACA a pour activité la vente et la réparation de véhicules ; l'activité est répartie sur 2 sites distants de 20 Km. La concurrence est forte entre marques au détriment actuellement de certaines marques étrangères, dont Ford qui est celle du garage. L'objectif est de stabiliser le chiffre d'affaires et pas vraiment de le développer dans un contexte économique difficile.

L'effectif est de 30 personnes (20 dans un garage et 10 dans l'autre), mécaniciens (14), vendeurs et employés administratifs (16). Il n'y a ni syndicat, ni mandatement, juste un délégué du personnel, en l'occurrence le directeur administratif qui représente la direction. La convention collective est celle des services de l'automobile, avec accord de branche concernant l'ARTT du 18/12/1998 et avenants du 31/03/2000

Le passage aux 35 heures s'est effectué en deux étapes :

- au 1<sup>er</sup>/01/2001, l'horaire de travail est passé de 39H à 37H ;
- au 1<sup>er</sup>/01/2002 de 37H à 35H.

- pour les mécaniciens, mise en place de deux équipes chevauchantes de 7heures par jour, en alternance une semaine sur deux : 8h00 à 12h00 et 14h00 à 17h00 une semaine, 9h00 à 12h00 et 14h00 à 18h00 la suivante, avec comptabilisation précise. Cette formule permet de conserver la même amplitude d'ouverture du garage, et le passage à un horaire de 7heures est facilement absorbé par une meilleure organisation. Il n'y a pas d'annualisation ; en cas de surcroît d'activité, on a recours à des heures supplémentaires, assez rares, réalisées sur volontariat et rémunérées dans de meilleures conditions que la loi.

- les employés disposent d'une demi journée de repos par semaine à la carte et des variations d'horaire en cas de besoin. Les cadres et les commerciaux prennent 11 à 12 JRTT, en fonction des possibilités. La gestion des temps reste informelle dans les bureaux : chacun organise son travail sur 4,5 jours, voire 5 jours quand l'activité l'exige.

Pour la direction, la solution retenue résulte d'une prudence à tous niveaux pour tenir compte à la fois de l'incertitude économique et de l'évolution des textes, sans prendre le risque de perdre des salariés attirés par les 35 heures dans d'autres garages. Elle estime que dans le contexte social, rester à 39 heures eût été « irresponsable ». Elle a donc décidé de « payer pour être tranquille, en re-facturant l'addition au client ». En dépit de l'incitation du comptable, elle n'a pas adopté la modulation pour deux raisons : refus du personnel de l'atelier hostile à une modulation haute en été quand le garage connaît sa plus forte période du fait du tourisme ; et complexité du système dans une structure petite où l'équipe n'est pas souvent au complet.

Les salariés semblent satisfaits, et la direction garde la maîtrise de son organisation. L'emploi ne constitue pas une préoccupation d'actualité. Néanmoins en cas de besoin, le recrutement de bons mécaniciens est difficile, surtout pour une marque porteuse sur le marché français. Le mécanicien embauché pour le passage aux 35 heures a démissionné depuis et n'a pas été remplacé.

Le surcoût n'est pas une préoccupation importante. La direction a majoré de 10% ses tarifs horaires de réparation sans incidence sur la clientèle liée à la marque. Le système d'allègement de charges est jugé trop complexe pour être accessible à une petite structure, le recours aux heures supplémentaires est moins contrôlé en l'absence d'allègements de charges. De plus, les évolutions juridiques confortent la position adoptée dans la mesure où le recours aux heures supplémentaires est facilité par l'augmentation du contingent et que le nouveau régime d'aides publiques ne dépend plus de l'effectivité de la RTT.

Les réticences à entrer dans le cadre légal des 35 heures

Les mécaniciens sont les grands gagnants aux yeux de la direction en cumulant les avantages : 35 heures payées 39, heures supplémentaires et primes à l'occasion, un aménagement du temps qui leur convient, et un renfort en personnel quand l'activité le justifie.

### **Entreprise T : montage de films**

Cette entreprise, située à Paris, monte des équipes de tournage avec des intermittents (jusqu'à 70 ou 80 personnes, non pris en compte dans la monographie, du fait de la spécificité de leur organisation). Elle emploie 28 permanents CDI, essentiellement des administratifs (23 personnes réparties en quelques services, avec un cadre à la tête de chaque service) et 5 personnes s'occupant de l'appui des équipes de tournage, et en particulier de la restauration. L'activité est globalement stable ces dernières années, et la concurrence est très difficile à percevoir.

La convention collective est celle des intermittents pour le personnel intermittent, et il n'y a pas d'accord de branche ARTT pour les CDI.

- dans la situation initiale, la durée hebdomadaire était de 39 heures sur 5 jours, sans système de mesure des temps, avec pause d'une heure à midi ; en fait, les horaires sont individualisés, les arrangements se négociant avec les chefs de services. Les horaires journaliers sont importants lorsqu'ils sont en appui des tournages, et moins importants quand il n'y a pas de tournage. Aucune heure supplémentaire n'est comptabilisée. Il y a des périodes entières de l'année où aucun film n'est en chantier ou en cours de lancement. Ces périodes correspondent à un net sous-emploi du personnel administratif.
- Dans la situation actuelle, la durée hebdomadaire est de 35 heures. Le contrôle du temps s'effectue comme précédemment. Les administratifs travaillent 7 heures par jour sur 5 jours, réparties très différemment dans la journée en fonction de leurs contraintes personnelles, et contrôlées de manière informelle par les cadres. Il ne semble pas qu'il y ait de litiges. Les 5 personnes d'appui restauration bénéficient de 20 jours de congés supplémentaires.

Les enjeux sont plus situés au niveau de l'activité du directeur dans les réseaux de l'industrie du cinéma ainsi que dans le management des équipes de tournage. L'équipe de base de l'entreprise compte peu dans sa stratégie. Du coup, cette équipe doit être gérée le plus simplement possible, laissant au dirigeant tout le temps nécessaire pour le montage et le suivi de projets. Le dirigeant a souhaité passer le moins de temps possible sur le dossier ARTT de son équipe stable, préserver cette stabilité de microcosme familial, maintenir la souplesse des arrangements mutuels, et réaliser des gains de productivité qui semblaient facilement accessibles. Pour mettre en œuvre la nouvelle organisation, il a réuni une fois l'ensemble du personnel, a présenté sa proposition; il y a eu un « assentiment de la salle » (pas de vote), et la formule a été mise en œuvre la semaine suivante.

Cela s'est opéré sans embauche (il n'a jamais envisagé d'augmenter ses effectifs, qui semblent déjà au dessus de ses besoins actuels), avec des gains de productivité, sans toucher au principe des 5 jours d'ouverture (appui administratif aux équipes de tournage). L'employeur a voulu adopter une démarche simple face à une situation qui devait pouvoir se gérer simplement « entre nous », du fait des marges de productivité. Il ne semble pas avoir imaginé l'espace d'un instant diminuer les salaires. De facto, son taux horaire a été majoré, mais c'est le coût global de la masse salariale qui importe pour lui, et celui-ci a été stable. Il n'a pas du tout abordé le dossier des aides.

Les salariés semblent contents de la formule, gagnent sur le temps de travail, maintiennent la souplesse des arrangements mutuels, ne semblent pas particulièrement stressés, et ne perdent pas en salaire. Pour la direction générale, ce dossier ARTT a du être traité en quelques heures au total. Le dossier semble totalement oublié ; le climat social est bon, et l'activité ne semble pas particulièrement affectée. Un agent interviewée est surprise qu'on reparle de ce dossier ARTT...

### **Entreprise AB : opticien**

Cet Opticien indépendant exploite 4 magasins situés en Région parisienne. Il emploie 26 personnes (vendeurs spécialisés, deux à trois techniciens, 2 ou 3 personnels administratifs, et un cadre par magasin, qui est à la fois le « chef » et le spécialiste technique).

Le secteur est en marasme, plutôt en déclin ; la concurrence des grands franchisés existe depuis longtemps, et de plus en plus se manifeste celle des opticiens installés dans les galeries marchandes. L'entreprise a réussi, en partie par rachat, en partie par croissance interne, à se développer malgré tout. Actuellement, l'activité de l'entreprise est déclarée « stable ».

Il n'y a ni Convention collective, ni Accord de branche concernant l'ARTT. Il y a eu de longues négociations dans la branche « optique », mais elles n'ont pas abouti.

- Avant l'ARTT, la durée hebdomadaire était de 39 heures pour tout le monde, sur 5 jours (mardi au samedi), avec des horaires fixes correspondant aux horaires d'ouverture des magasins et de l'atelier, et aucune heure supplémentaire.
- Avec l'ARTT, le chef d'entreprise a diminué d'une heure les horaires d'ouverture des magasins, en faisant le pari que les autres boutiques des zones de chalandise feraient de même à terme. (ouverture un quart d'heure plus tard le matin, arrêt d'un quart d'heure de plus le midi, pause théorique d'un quart d'heure l'après-midi, fermeture un quart d'heure plus tôt le soir, soit trois quart d'heure de fermeture réelle en plus, au total). Les concurrents sont passés de 6 à 5 jours

Ce changement s'est fait sans recrutement et avec maintien des salaires, diminution des horaires de travail et d'ouverture journaliers des magasins. C'est une composante du raisonnement du dirigeant : les salaires sont maintenus, en particulier l'intéressement, qui ne constitue pas un plus déterminant par rapport aux autres opticiens, mais le maintient à égalité sur le marché de l'emploi local, et motive fortement les salariés. Le patron a imposé les nouveaux horaires directement, pour ne pas s'enfermer dans un accord au cas où la loi soit assouplie. La formule mise en place est la plus souple pour cela, et aussi la plus simple à mettre en œuvre.

La diminution des horaires d'ouverture ne semble pas avoir d'impact sur la compétitivité. Dans le contexte actuel, il n'est pas question pour l'entreprise de recruter

Il n'y a pas eu d'accord, faute de négociateurs. Le patron est totalement sur la ligne de son syndicat de branche. C'est un patron « anti-gouvernements », et très « anti-ARTT ». Il laisse entendre qu'il a influencé le syndicat des opticiens pour arriver à un enlisement des négociations de branche. Il a également milité activement pour que les opticiens ne signent pas d'accord d'entreprise. Il exprime une grande résistance à l'égard de l'Etat en tant qu'acteur « bureaucrate », à l'égard du gouvernement de gauche en tant que « fossoyeur des PME ». La tendance politique tourne du bon côté, et le dirigeant espère que l'Etat reviendra sur les 35 heures, et qu'il pourra revenir aux horaires antérieurs. Selon le dirigeant, on est dans la bonne voie. Il est urgent d'annuler plus clairement l'ensemble des mesures. Le message du chef d'entreprise au Ministère, par l'intermédiaire de notre interview : *« finalement, c'est les consommateurs qui trinquent, la qualité du service a baissé !... »*

### **Entreprise ef : négoce de sucre**

Cette Entreprise agroalimentaire, sise en PACA, s'occupe de conditionnement de sucre et de négoce en direction de la Moyenne distribution, et des Hôtels - Cafés – Restaurants. Elle bénéficie d'une notoriété très locale, ce qui lui assure un volume d'activités relativement stable et une bonne rentabilité. Il n'y a pas de projet stratégique, malgré les pressions des Pouvoirs Publics et de la Collectivité pour déplacer hors du centre ville cette activité semi-industrielle.

Elle emploie 25 salariés, et n'a ni présence syndicale, ni délégation du personnel, chaque élection se terminant par des certificats de carence, même à l'issue du deuxième tour. Elle adhère à la Convention Collective Nationale des Chocolats, Confiseries, Sucreries, (Branche des Industries Agroalimentaires), mais n'a pas connaissance de l'Accord de Branche des IAA sur la RTT et n'a pas cherché à savoir ce qui pouvait être applicable au niveau de la Branche.

- Dans la situation initiale (avant les Lois Aubry ), la durée hebdomadaire était de 39 heures, réparties sur 5 jours, sans heures supplémentaires, et avec un régime très souple et non comptabilisé de récupération individualisée en cas de dépassement.
- Le passage aux 35 heures s'est effectué en deux étapes :
  - En 2000, réduction de 10 minutes par jour, puis RTT accordée par demi-journée.
  - A partir de 2001, réduction de 4 heures par semaine, 1 heure par jour sur 4 jours ; et toujours de la souplesse dans la gestion de l'activité et la récupération individualisée, pas d'heures supplémentaires, et maintien des rémunérations base 39 heures.

L'entreprise applique les 35 heures pour se mettre en règle avec la loi, sans rechercher le bénéfice des aides publiques. Les raisons évoquées reposent sur la crainte de la présence syndicale ou du salarié mandaté par une organisation syndicale : «*Pas question de faire entrer un syndicaliste dans l'entreprise*». En conséquence, on applique la loi en minimisant les complexités organisationnelles : «*1 heure par jour; c'est un moindre mal. On se débrouillera*». Mais il semble qu'il y ait des marges de manœuvre non négligeables en terme de gains de productivité : la baisse de 10% du temps de travail semble facilement absorbée sans effectifs supplémentaires ; sinon quelques emplois intérimaires dont il n'est pas sûr qu'ils soient liés à la RTT.

L'avantage concurrentiel de cette petite entreprise réside dans ses capacités de réactivité à la demande par rapport aux gros concurrents nationaux. Il est certain que la RTT, telle qu'elle est pratiquée, réduit les possibilités de constituer des stocks de sécurité, avec moins d'heures de récupération disponibles pour gérer la variabilité. La chef d'entreprise n'a pas voulu étudier les avantages que l'annualisation aurait pu apporter dans la gestion des fluctuations d'activité. La crainte de déstabiliser un personnel ancien, habitué à un horaire immuable et à des aménagements librement déterminés, a prédominé dans l'analyse. L'entreprise n'a pas recruté depuis longtemps. Mais l'emploi d'un personnel peu qualifié et la situation géographique de l'entreprise ne poseraient pas de difficultés particulières.

La PDG n'a pas caché son hostilité à une mesure, jugée inutile et ne correspondant pas à un besoin social. Par ailleurs, elle refuse, par principe, tout système d'aide publique, craignant que des aides entraînent un contrôle systématique des services publics. " *Je veux rester maître chez moi*" est un peu le leitmotiv de cette dirigeante qui estime, par ailleurs, apporter à "son" personnel une rémunération motivante et des conditions de travail correctes.

## **241. Les motivations du passage à 35 heures sans accord d'entreprise :**

Ces motivations sont fort différentes entre les 8 entreprises qui n'ont pas recherché un accord et les 3 entreprises qui ont engagé une négociation qui n'a pas abouti.

### **2411. Les entreprises qui n'ont pas voulu négocier :**

**Trois entreprises manifestent un réflexe antisyndical** particulièrement viscéral.

□ Le *Spécialiste des codes barres (Y)* a une logique de start up. Il a trouvé une niche en plein développement qui lui permet de développer son chiffre d'affaires de 25 % l'an. **L'évolution permanente de l'activité crée une tension extrêmement forte** qui ne laisse pas le temps de discuter du temps de travail. Ce serait surajouter de l'énergie et de la perturbation. Le PDG charismatique et assez dictatorial a horreur de tout ce qui est syndical et n'envisage pas de négocier quoi que ce soit. Dans l'entreprise, le passage officiel à 35 heures s'avère assez fictif : les commerciaux ne bénéficient d'aucune RTT et font près de 50 heures par semaine, et les autres salariés se voient déduire de leur temps de travail effectif des pauses et des congés ; au total ils ont gagné 4 jours de congés par an, soit un horaire moyen proche de 40 heures. Une forme de protestation des salariés se manifeste par des retards systématiques de 10 à 20 minutes. Elle est néanmoins contenue par une politique de fortes augmentations salariales et de primes.

□ La *Fromagerie (O)* dont nous avons parlé dans le chapitre 22 (à propos des hommes et des administratifs passés à 38h15 puis revenus à 39 heures) a par ailleurs instauré les 35 heures pour les femmes en production. Cette situation étrange au regard du principe d'équité s'explique par le souci de **répondre au besoin de temps libre exprimé par les personnels féminins**. En aucun cas, la direction n'aurait voulu mêler un syndicat à la discussion, le délégué du personnel n'a pas même été consulté dans le cadre de son mandat. Au demeurant, l'entreprise n'aurait pu bénéficier des aides au regard du caractère restrictif et discriminatoire de la formule de 35 heures.

□ *L'Import-export (G)* est spécialisé dans la vente de produits japonais auquel il appartient. L'entreprise est passée aux 35 heures au 1<sup>er</sup> janvier 2002 après la signature de l'accord de branche. **Une partie de la RTT est fictive** par déqualification de pauses et de congés. En outre, une partie du personnel travaille à son domicile. Le refus de négocier, ni la RTT ni même l'annualisation, résulte d'une idéologie antisyndicale extrêmement virulente et d'une forte culture du travail incompatible avec les 35 heures.

Les modalités adoptées aboutissent à une organisation qui ne modifie pas en profondeur le temps de travail. Le refus de négocier un CET est un bon indicateur qui montre la crainte d'avoir effectivement à accorder l'ensemble des jours RTT prévus. On comprend dès lors le refus des aides où l'idéologie cache l'intérêt bien compris : « J'ai horreur de l'assistanat ; dans ce pays tout le monde est assisté » scande le directeur.

**Deux entreprises sont plus nuancées dans leur refus de négocier, évoquant la volonté de s'organiser en interne.**

□ Le *Garage automobile (S)* se trouve dans une situation économique équilibrée, mais avec une inquiétude pour l'avenir du fait du recul de la marque sur le marché français. La direction a mis en place les 35 heures à l'atelier par des postes de 7 heures dans deux équipes chevauchantes et dans les bureaux en accordant une demi-journée de repos par roulement. Elle estime que dans le contexte social, **rester à 39 heures eût été**

**irresponsable.** Elle a donc décidé de « payer pour être tranquille, en re-factorant l'addition au client », sans manifester d'hostilité à la loi sur les 35 heures qui lui semble justifiée pour lutter contre le chômage.

Comment expliquer l'absence de négociation, alors que toutes les conditions sont réunies ? Cette conduite est dictée par la prudence : éviter l'entrée de syndicats dans l'entreprise, crainte de se fourvoyer dans un système d'allègements de charges jugé trop complexe pour être accessible à une petite structure, crainte de contrôles de l'URSSAF.

□ Pour le *Montage de films (T)* qui organise des équipes de tournage de films avec de nombreux intermittents du spectacle (jusqu'à 80 personnes), nous ne nous intéresserons qu'au personnel fixe. La direction a réuni l'ensemble du personnel pour lui présenter sa proposition, à savoir une semaine de 5 fois 7 heures pour les administratifs, et 20 JRTT pour les personnels d'appui restauration, mais rien pour les cadres. Cette méthode résulte d'une volonté d'adopter une démarche simple pour gérer la situation « entre nous » du fait des marges de productivité. Suite à « l'assentiment de la salle » (sans vote), la formule a été mise en œuvre la semaine suivante. L'employée rencontrée confirme : « la direction n'a pas voulu s'embêter et nous ça nous va », s'étonnant qu'on reparle de ce dossier de l'ARTT. En l'absence de syndicats, et ignorant la possibilité du mandatement, **le directeur avait comme souci de ne pas consacrer de temps à cette question.** Il ne souhaite pas investir d'énergie à l'égard des permanents, essentiellement administratifs. Il semble plus attentif au management des équipes de tournage, avec les intermittents du spectacle.

#### **2412. Des entreprises ne recherchent pas les aides publiques pour éviter les contraintes :**

□ Le cas du garage de *Réparation de motos (cd)* et d'automobiles révèle une situation particulière, commentée par le repreneur émanant d'une holding locale. Le particulier qui lui a vendu le garage a souhaité **ne pas créer de contraintes pour le repreneur**, telles le bénéfice des aides publiques et sa contrepartie l'obligation de création d'emplois. Il a réduit l'horaire à 38 heures pour respecter les limites légales. En l'absence de syndicats, **la question de la négociation ne s'est pas posée**, le dialogue social se déroulant directement avec le personnel. Ensuite, le repreneur a mis en place les 35 heures le 1<sup>er</sup> janvier 2002 par respect de la loi mais sans aide. Un contrôle URSSAF s'est bien passé et la direction s'est réjouie a posteriori de ne pas avoir sollicité d'aides. Des entreprises ayant bénéficié d'aides auraient subi des redressements. L'effectif est pourtant passé de 31 salariés en 2000, à 43 en 2003 et l'annualisation serait utile au vu des variations d'activités.

□ *L'opticien (ab)* est le seul représentant du commerce de détail. En l'absence de syndicat la question de la négociation ne se pose pas. Le dirigeant prétend néanmoins avoir influencé son syndicat pour arriver à un enlisement des négociations de branche et milité activement pour que les opticiens ne signent pas d'accord dans leur entreprise. Les 35 heures ont été mises en place après une réflexion approfondie sur les différents scénarios pour éviter les surcoûts et conserver ses salariés (les salariés ayant tendance à « tourner »). Contraint et forcé à mettre en œuvre la RTT, il a refusé l'autre contrainte, celle des aides, manifestant ainsi sa **résistance à l'égard de l'Etat** « bureaucrate » et du gouvernement de gauche, en tant que « fossoyeur des PME ». Il estime urgent que le nouveau gouvernement annule plus clairement l'ensemble des mesures pour lui permettre de revenir aux horaires antérieurs.



□ *L'entreprise de conditionnement et de négoce de sucre (ef)* de même effectif est dirigée par une femme dans le style PME familiale avec un personnel « maison ». Elle applique les 35 heures depuis janvier 2001 les considérant comme une stricte obligation légale. **La RTT est subie, en minimisant les complexités organisationnelles** : « Une heure par jour en moins, c'est un moindre mal. On se débrouillera ». En l'absence de délégués, la négociation n'a pas été envisagée, y compris comme levier d'action pour mieux gérer les fluctuations d'activité. La direction ne s'est même pas intéressée à l'accord de branche des industries agroalimentaires qui permet un accès direct aux aides.

#### **2413. Trois entreprises ont échoué dans leur tentative de négocier :**

□ *Le grossiste en habillement (V)* est filiale d'un groupe italien qui élabore les décisions qui sont ensuite aménagées localement. Loin de s'opposer à la négociation d'un accord, **la direction s'est trouvée face à une absence totale d'interlocuteur** : carence aux élections et refus de mandatement. Elle s'est adressée aux Unions syndicales locales, sans succès. La RTT a donc été mise en œuvre à raison de 1 heure par jour, considérant que la dernière heure (17 h 30 à 18 h 30) était peu productive. Lors d'une assemblée générale, un vote unanime du personnel a validé la formule en attendant un accord de branche. Le consensus passif du personnel peut s'expliquer par le caractère transitoire de la solution proposée.

□ *L'Entreprise de presse (U)* édite et publie des journaux spécialisés dans les petites annonces. L'activité suit inversement le cycle de l'immobilier, qui était défavorable pour elle en 2001-2002. L'employeur se veut humaniste et progressiste, et se dit politiquement de gauche. Mais il se refuse à faire entrer les syndicats « chez lui ». Il a donc proposé au CE de discuter de l'ARTT. Mais sa tactique de négociation a mis « le feu aux poudres » : la simple évocation de la possibilité de passer à 35 heures payées 35 a provoqué la première crise sociale de l'entreprise. Il s'en est suivi une année de relations difficiles et de tensions inhabituelles avec le personnel.

La proposition de deux formules laissées au choix du personnel a calmé le jeu : RTT dans le cadre de la semaine ou 16 jours de repos dans l'année. Le directeur dit **refuser le principe des aides dont il n'a pas besoin**, et qu'il trouve rigides, bien qu'il soit politiquement favorable aux 35 heures. Il a mal vécu d'être traité d'Antoine Seillière par son personnel. Il pense que trop de poids a été mis sur les épaules des chefs d'entreprise en matière de négociation.

Ce cas montre que les lois sur l'ARTT supposaient une négociation de grande ampleur à laquelle les entreprises n'étaient pas toujours préparées, y compris celles qui pratiquaient la négociation annuelle sur les salaires. Dans cette *Entreprise de presse* la négociation sur les salaires était bien rôdée.

□ L'association culturelle chargée de *Spectacles musicaux (I)* est en **négociation depuis trois ans sur la RTT, sur fond de conflits** et de procédures judiciaires. La négociation locale est en effet suspendue au résultat d'une procédure intentée contre la décision du syndicat patronal qui refuse d'appliquer l'accord national de la branche des entreprises artistiques et culturelles. Le litige vient d'une définition imprécise de la profession de musicien dans la convention collective qui se réfère plus aux intermittents qu'aux permanents. Localement, une RTT informelle est mise en place pour atténuer le climat de tension, mais les questions de salaires et de plans de carrière restent en suspens, suite à la dénonciation de l'accord d'entreprise par le Conseil d'administration. Les financeurs veulent limiter les coûts, l'orchestre étant financé à parité par la Mairie et par l'Etat, et

secondairement par le Conseil Général. Dans ce dossier, la multiplicité des acteurs complique le jeu, du fait des interférences du niveau national sur le niveau local et des politiques sur le fonctionnement de l'association.

## **242. Les incidences du passage aux 35 heures sans accord :**

### **2421. Les équilibres économiques de l'entreprise :**

Les questions que suscitent ces situations de passage à 35 heures sans accord concernent en premier **l'équilibre financier** : comment est-il préservé sans les aides publiques destinées à atténuer le surcoût salarial de l'opération ?

Quant aux **embauches** qui semblent mathématiquement nécessaires pour compenser la perte de 10 % de ressources, dans quelle mesure ont-elles été réalisées et avec quel impact ?

Ensuite, la négociation d'un accord d'entreprise pouvait présenter l'opportunité de revoir l'organisation, de maintenir voire d'**améliorer la réactivité** dans le cadre d'un temps réduit. Comment ces entreprises ont-elles pu se passer de cette faculté ?

Les réponses à ces différentes questions étant très imbriquées, examinons dans chaque cas les paramètres pris en compte.

- L'équilibre économique du *Spécialiste de codes barres (Y)* est assuré par des **gains de productivité** considérables, de l'ordre de 15 % l'an. Cet acquis conforte la position de l'entreprise dans une conjoncture globalement défavorable aux activités high-tech, grâce à un concept marketing original. Mais elle n'est pas à l'abri de retournements de situations. Ce qui explique sa prudence sur le terrain de l'embauche pour ne pas hypothéquer l'avenir. La question de l'organisation se pose peu puisque la direction s'est contentée d'habiller la loi pour en limiter la portée.
- La filiale d'*Import export (G)* japonaise a minimisé les conséquences financières de l'ARTT en passant en force avec **une faible RTT sans embauche**. Les conséquences sur l'équilibre économique et organisationnel sont donc faibles sachant que le besoin de modulation est inexistant faute de périodes creuses.
- Le *Garage automobile (S)* a beaucoup plus joué le jeu par souci de respecter la légalité et de **garder son personnel qualifié**. Dans l'atelier, le passage à un horaire de 7 heures par jour avec des postes décalés permet de conserver **les mêmes horaires d'ouverture** aux clients. La modulation n'a pas été mise en place du fait du refus du personnel et de la complexité du système. Le recours ponctuel aux heures supplémentaires permet de faire face aux urgences (délai de réparation, ou salarié absent). En somme, la masse salariale a peu augmenté : le mécanicien embauché a démissionné. Il n'a pas été remplacé du fait de l'incertitude de l'activité.
- La direction de *Réparation de motos (cd)* est satisfaite de ses choix, hormis la question de l'amplitude d'ouverture du garage qui a été réduite dans le cadre de la RTT. En effet, **la rentabilité est bonne** sur un produit haut de gamme avec un personnel à compétences élevées : la marge brute a augmenté de 19 % en carrosserie et diminué de 1,7 % en réparation sur l'année 2002. Toutefois, le poids salarial est faible dans le chiffre d'affaires. Faute de négociation, l'entreprise n'a pas trouvé de solution organisationnelle à **la saisonnalité** de l'activité motos.

- L'entreprise de *Montage de films (T)* se caractérise par le fait que son cœur d'activité se situe à la périphérie de son organisation. Le noyau stable joue peu dans les enjeux stratégiques et a été configuré dès l'origine pour assurer les pointes d'activité. Le dirigeant, qui avait réussi à passer le moins de temps possible sur le dossier ARTT, a pu préserver la stabilité du microcosme familial, en maintenant **la souplesse des arrangements mutuels** et en réalisant **les gains de productivité** au demeurant très accessibles.
- Pour l'*Opticien (ab)*, la solution retenue s'avère la meilleure possible : elle ne pénalise pas trop l'entreprise, sauf **la réduction de l'horaire d'ouverture** qui joue au détriment de la qualité de services. La direction estime que sa compétitivité n'a pas été diminuée contrairement à ceux de ses concurrents qui ont dû passer de 6 jours à 5 jours d'ouverture. Dans un système de fonctionnement soigneusement optimisé, les changements ont été limités au maximum et les impacts des 35 heures ont été minimisés.
- Le *Négoce de sucre (ef)* réalise également les 35 heures sans effectifs supplémentaires, en utilisant ses marges de manœuvre en terme de **gains de productivité**. Toutefois, l'entreprise aurait certainement gagné à étudier les avantages de l'annualisation dans la gestion des fluctuations d'activité. La demande de sucre subit en effet l'influence de la météo et du climat politique international. Mais **la crainte de déstabiliser** le personnel a prédominé dans l'analyse. La direction confirme selon elle son jugement très négatif sur la loi, perçue (à tort dans son cas) comme entraînant un alourdissement des charges salariales, et donc l'opportunité d'adapter les horaires à la demande n'a pas été explorée. L'essentiel est de rester maître chez soi, ce qui entraîne le refus de toute aide publique.

**Les questions se posent-elles en d'autres termes pour les entreprises qui ont tenté une négociation sans succès** et ont donc adopté les 35 heures sans accord ? Nous allons voir que malgré des motivations différentes, les incidences sont comparables.

- L'*Entreprise de presse (U)*, seule entreprise de taille conséquente dans ce groupe (210 salariés) a connu une longue période de négociation houleuse. La stratégie exploratoire prudente du chef d'entreprise a permis **d'ajuster l'organisation progressivement** par tâtonnements et ajustements successifs, en réalisant quelques embauches. Le dirigeant estime que s'il en avait bénéficié, le gain des aides n'aurait pas compensé les avantages obtenus par les **flexibilités informelles** dont il dispose. Toutefois, les conséquences économiques sont difficiles à évaluer, car résultant de plusieurs paramètres qui jouent dans des sens différents. L'essentiel dans une période d'activité incertaine, était de se préserver des marges de manœuvre. Sa solution s'est avérée bonne, en conjuguant différentes formules de RTT, le gel des salaires et une amélioration de la productivité. Il a sauvegardé les nécessaires souplesses des arrangements mutuels tout en freinant l'augmentation de la masse salariale. Elle supposait pour le dirigeant d'exclure de la discussion le regard syndical et la conclusion d'**un accord officiel, trop rigide et contraignant**. Il estime qu'une vraie négociation avec des syndicats aurait provoqué des heurts plus nets.
- Le *Grossiste en habillement (V)* a choisi le dispositif de RTT à raison de 1 heure par jour pour **ne pas faire baisser la productivité et ne pas embaucher**. De fait, les nouveaux horaires ne modifient pas l'activité, sauf à la marge (abandon de certaines tâches, branchement des répondeurs téléphoniques en fin de journée, utilisation des courriels ...). Le système adopté présente l'intérêt de la **simplicité et de l'égalité** :

diminution effective du temps, sans diminution des objectifs, sans embauche mais avec maintien du salaire.

□ L'association de *Spectacles musicaux (I)* a trouvé un compromis qui n'est pas satisfaisant. La solution jugée anarchique crée **une incertitude juridique et une perturbation du fonctionnement**. La solution empirique reste informelle et provisoire : « on se débrouille au jour le jour ». Aussi les débats restent animés pour savoir si les musiciens doivent accomplir 100 heures ou 106 heures de temps de répétition et de concert (outre la préparation individuelle). Par ailleurs, trente procédures ont été introduites devant le Conseil de Prud'hommes pour la prise en compte de la nouvelle grille de classification de la convention collective. Enfin, l'inéligibilité aux aides du passage aux 35 heures se réalise au détriment de l'emploi, alors que l'impact financier est neutre pour l'association comme pour les salariés.

#### 2422. Les équilibres sociaux :

Peut-on apprécier l'adhésion des salariés à ce dispositif : sont-ils satisfaits du passage aux 35 heures ou, au contraire, déçus des modalités retenues auxquelles ils ont été peu ou pas associés ? L'entreprise est-elle attractive et les conditions de travail appréciées ?

Même si le contact avec les salariés et leurs éventuels représentants fut souvent difficile et peu fructueux, un certain nombre d'indicateurs apportent des éléments de réponse.

□ Le personnel du *Spécialiste de codes barres (Y)* semble **globalement favorable** aux mesures prises car elles privilégient la hausse des rémunérations. Certains sont irrités par l'hypocrisie de la RTT et déçus par la faiblesse des embauches : 2 ou 3 embauches qui sont loin de correspondre aux besoins de la croissance de l'activité. De ce fait, les **conditions de travail sont très stressantes**, mais le personnel jeune se référant sans doute aux mythes de la nouvelle économie, semble vivre une aventure collective.

□ Dans le contexte très particulier de l'*Import-Export (G)*, où les 35 heures sont mises en place selon des modalités peu favorables aux salariés, **le risque social est faible**. Les salariés se sentent floués en constatant que les 2 JRTT mobiles servent en cas de maladie ou de déménagement. Le seul gain tangible est l'allongement de la pause repas à midi qui facilite l'accès aux restaurants du quartier. Mais du fait de la **perspective d'une quasi fermeture de la filiale française** par le groupe, la direction ne craint pas vraiment une détérioration du climat social sur la question des 35 heures.

□ Le climat social du *Garage (S)* semble très bon. En reconnaissance des 35 heures, le personnel accepte des efforts en cas de besoin : heures supplémentaires à l'atelier, ou déplacement des ½ journées de RTT dans les bureaux. Pour la population sensible, les mécaniciens, les **avantages se cumulent** : 35 heures payées 39, des heures supplémentaires et des primes à l'occasion, un aménagement du temps qui leur convient, un renfort quand l'activité le justifie.

□ Les salariés du garage de *Réparation de motos (cd)* apparaissent **plus spectateurs qu'acteurs du changement** car les décisions ne sont pas même concertées en direct avec le personnel. La **fidélisation du personnel** tient au prestige de la marque, mais aussi à la RTT et aux augmentations salariales (un 13<sup>e</sup> mois est prévu en 2003). Les mécaniciens qui auraient préféré des JRTT semblent finalement apprécier les modalités de RTT. De leur côté, les secrétaires élargissent leurs compétences en travaillant en binôme. Côté **néгатif**

**chez les commerciaux**, la pression commerciale rend aléatoire l'effectivité de la RTT. Quant aux conditions de travail à l'atelier, elles se dégradent du fait de l'augmentation de l'effectif et du développement de l'activité motos dans des locaux exigus.

□ Les salariés de *Montage de films (T)* semblent satisfaits des modalités de RTT, car les arrangements locaux dans les services leur permettent de réellement profiter de la baisse des horaires journaliers. A l'exception d'un ou deux cadres réfractaires qui auraient préféré des jours RTT. Globalement, on relève **peu de changements dans le travail effectif**. Le personnel est peu stressé.

□ Les salariés de l'*Opticien (ab)* ne sont pas organisés collectivement. Leur situation ne leur semble pas défavorable comparée aux autres magasins, généralement plus petits. **Le risque de départ de jeunes salariés** qualifiés a pu être évité par l'attractivité du niveau des salaires.

□ Dans le *Négoce de sucre (ef)*, les choix ont été dictés par le souci de **fidéliser et de stabiliser un personnel** fortement attaché à l'entreprise, plus que par la recherche d'une meilleure gestion des coûts de main-d'œuvre. Le personnel qui n'avait pas manifesté d'attente a apprécié la RTT. Il ne semble pas se plaindre de l'effort supplémentaire à accomplir pour réaliser le travail en un temps réduit.

□ Les salariés de l'*Entreprise de presse (U)* sont peu habitués à discuter explicitement et collectivement les termes du compromis. L'hypothèse de 35 heures avec baisse de salaire a créé des tensions inhabituelles qui se sont estompées. Le personnel met en avant **les avantages de la RTT**, évoquant en arrière plan **la pression sur la productivité** qui a pu irriter et stresser certains.

□ Les personnels très syndiqués de l'association de *Spectacles musicaux (I)* qui reconnaissent les avantages substantiels obtenus, réclament néanmoins **des repères précis dans leur organisation du travail**. Ils attendent une prise de position du Ministère de la Culture sur les salaires et le temps de travail, ainsi que sur la prise en compte des heures de travail effectuées au domicile. Les salariés ont besoin de transformer l'usage informel en accord en bonne et due forme pour le pérenniser. A défaut, un nouveau chef d'orchestre pourrait imposer ses exigences en matières d'horaires et restaurer des répétitions de 3 heures au lieu de 2h30. Ils maintiennent donc **une pression permanente** dans ce sens, alors que les 35 heures leur sont accordées. Ils regrettent d'être considérés comme des troubadours et non comme des salariés.

□ Chez le *Grossiste en habillement (V)*, l'épisode des 35 heures n'a pas affecté le climat social. Les salariés sont satisfaits, hormis les commerciaux qui auraient préféré des jours de RTT. La solution provisoire adoptée génère **un équilibre instable** : les personnels aujourd'hui passifs peuvent demain manifester leur insatisfaction.

### 2423. Les évolutions et les perspectives :

Comment ces entreprises voient-elles l'avenir ? Envisagent-elles un retour aux 39 heures ou un statu quo ? Apprécient-elles les mesures d'assouplissement prises par les pouvoirs publics ou attendent-elles encore des initiatives ?

- Pour la direction de *Spécialiste de codes barres (Y)*, la question des 35 heures est une affaire du passé. On n'en parle plus, ce qui permet d'éviter de mettre en exergue la faible RTT et la situation d'illégalité qui peut en découler.
- Le directeur du personnel d'*Import-Export (G)* apprécie fortement **l'augmentation du contingent d'heures supplémentaires** qui permet à l'entreprise de revenir aux équilibres anciens. Il n'exclut pas des contentieux sur des cas de non attribution des JRTT, se disant prêt à aller jusqu'en Cour de Cassation afin de démontrer l'incohérence de cette loi. Dans cette posture, il exprime son aversion pour les lois Aubry et vis à vis des syndicats.
- La direction du *Garage automobiles (S)* qui approuve le principe des 35 heures estimant que c'est le sens de l'histoire, regrette par contre les modalités d'une mesure générale, alors qu'un étalement sur cinq ans eût été préférable. En procédant en deux temps, le garage a pu réaliser des **gains de productivité**. Mais l'incertitude économique ne lui a pas permis de prendre des **engagements dans la durée**. La formule des 35 heures sans accord pourrait lui permettre un retour en arrière quitte à se priver des aides qui seraient pourtant bien utiles à l'équilibre financier.
- Dans la *Réparation de motos (cd)*, les 35 heures sont perçues comme un acquis ; revenir sur cet avantage conduirait à détériorer le climat social. Cette hypothèse n'est pas envisagée, car l'entreprise a su développer **une stratégie généreuse privilégiant les salaires**, sans nuire à la compétitivité et en gagnant en productivité. Ce bilan positif résulte d'un contexte favorable du marché de motos qui semble devoir durer.
- Dans le *Montage de films (T)*, **la situation est stabilisée** et le dossier n'est plus ouvert et on ne souhaite pas l'ouvrir à nouveau.
- Par contre pour l'*Opticien (ab)*, il est urgent **d'annuler plus clairement l'ensemble des mesures de la loi Aubry**. Il n'a procédé à aucun recrutement et compte revenir au régime des 39 heures, si ce retour est généralisé. Dans cette optique, l'absence de signature d'un accord lui a permis de ne pas s'enfermer de manière irréversible dans une option.
- La PDG du *Négoce de sucre (ef)* ne cache pas son hostilité contre une mesure jugée inutile, qui ne correspond pas à un besoin social. Considérant que le retour aux 38 heures n'est socialement pas possible, elle souhaite pouvoir **s'arranger avec son personnel sur des modalités de souplesse**, sans risquer de se retrouver dans l'illégalité.
- Dans l'*Entreprise de presse (U)*, la posture du chef d'entreprise semble assez stabilisée. Il craint que la **négociation salariale à venir** ne donne lieu à de fortes revendications de rattrapage et à de nouvelles tensions. Sur les 35 heures, il souhaite la consolidation du dispositif, pour ne plus avoir à en rediscuter.
- Pour l'organisation des *Spectacles musicaux (I)*, l'orchestre a **besoin d'un cadre légal et conventionnel stabilisé**. Les débats ne concernent donc ni le niveau de la loi qui n'est pas contesté, ni celui de l'entreprise où l'on sait trouver des solutions de compromis, mais **le niveau de la branche** où interfèrent les considérations financières et politiques.
- Les salariés du *Grossiste en habillement (V)* **attendent un accord de branche** qui pourrait ouvrir la possibilité de JRTT. La direction a présenté sa formule comme provisoire dans la perspective d'un éventuel accord national qui légitimerait une position claire face à la direction italienne d'une part et face au personnel d'autre part.

## **25 – LES ENTREPRISES BENEFICIANT D’UN ACCORD SUR LES 35 HEURES SANS RECOURIR AUX AIDES PUBLIQUES (sauf une exception)**

### **250. Les caractéristiques du groupe V :**

Ce groupe comprend quatre entreprises, nommées en reprenant leur activité principale :

- R : Outillage de précision*
- Z : Commerce de climatiseurs*
- W : Négoce de vin*
- L : Négoce de pommes de terre.*

Ces 4 entreprises se distinguent du reste de l'échantillon :

- Elles se situent toutes dans une tranche d'effectifs assez proche : de 46 à 82 salariés. Elles exercent principalement dans le secteur d'activité du commerce de gros, notamment de produits agricoles et viticoles.
- Trois d'entre elles ont à la fois des représentants du personnel et des délégués syndicaux, soit une proportion élevée dans notre échantillon (*annexes 4 et 5*).
- Deux entreprises peuvent réguler l'activité grâce à une modulation en bonne et due forme. Ce sont les seules de l'échantillon (*annexe 7*).

entreprise	effectif	durée collective du travail (heures par semaine)		Principaux motifs qui se dégagent des entretiens
		affichée	supposée	
type d'activité	équivalents plein temps			
Outillage de précision	75	35	37	Visibilité de la charge d'activité peu propice à un engagement sur l'emploi Crainte des contrôles URSSAF
Commerce de climatiseurs	82	35	35	Crainte face à l'avenir conduisant à ne pas se lier par des aides
Négoce en vin	46	35	35	Refus des aides et des contrôles y afférent
Négoce de pommes de terre	65	35	37	De façon surprenante, les aides ont été obtenues sur la base d'un accord avec les DP

### **Entreprise R : outillage de précision**

Implantée en Rhône-Alpes, cette entreprise se livre à la fabrication de machines outils, fabrication complète ou de sous ensembles pour l'automobile, l'aéronautique, les industries mécaniques. La concurrence est essentiellement étrangère. Il n'y a pas de concurrence en France sur les produits principaux réalisés. Tous les actionnaires sont salariés de l'entreprise (environ une moitié).

L'entreprise emploie 75 salariés, dont une moitié en fabrication (Usinage, montage), et l'autre en conception / méthodes / planning, Commercial / SAV, Administration. On y trouve les Instances représentatives du personnel (CE / DP / CHSCT), et des syndicats (CGT / CFDT / CGC). La convention collective est celle de la Métallurgie. L'accord passé pour la RTT prévoyait l'échelonnement de la mise en place de la RTT sur 3 ans :

➤ Avant 2000, la durée hebdomadaire était de 39h45 mais 39 heures en moyenne sur l'année. Un accord ancien prévoit de travailler un peu plus chaque semaine (39h45) et de bénéficier en contrepartie d'une semaine de congés supplémentaires chaque année entre Noël et l'an, où l'entreprise est fermée. La durée moyenne est ainsi ramenée à 39h/semaine maximum.

En fabrication, les salariés pointent, travaillent 8h15 par jour sur 4 jours et 6h45 le vendredi, soit une durée de 39h45 par semaine. Les autres travaillent selon des horaires plus classiques. Ils sont censés ne travailler que 39h45 par semaine mais ne pointent pas.

➤ En 2000, durée hebdomadaire à 37h15 (4 jours de 8h, et vendredi matin), mais le maintien de la semaine de congés de fin d'année ramène la moyenne à 36h31. La pause du matin en fabrication est maintenue et payée mais ne fait plus partie du temps de travail effectif.

➤ En 2001, l'horaire de travail reste inchangé, mais 13 "modules" de RTT de 2h45 chacun sont à prendre sur l'année, d'où une durée hebdomadaire de 35h44 en moyenne.

➤ Depuis 2002, l'horaire de travail reste inchangé, mais on passe de 13 à 26 "modules" de RTT sur l'année, ce qui ramène la durée hebdomadaire à 35 heures en moyenne. Les salariés hors fabrication travaillent officiellement 37h45 par semaine sans pointer et bénéficient de la semaine de fin d'année, et de 17 jours de RTT. Il n'y a pas d'heures supplémentaires.

Cette entreprise est passée à 35 heures, mais n'a pas souhaité bénéficier des aides financières, pour diverses raisons : elle ne voulait pas négocier avec l'Inspection du Travail (crainte notamment sur les "modules" horaires), elle ne voulait pas s'engager sur l'emploi, ni introduire un contrôle des horaires pour les salariés hors fabrication. De leur côté, les syndicats et les salariés ne voulaient rien perdre de ce qui avait été acquis précédemment et notamment la semaine de congés en fin d'année, et appréciaient les nouveaux acquis et notamment le vendredi AM de libre.

Les syndicats et les salariés ne voulaient pas d'une diminution des salaires. Les négociations ont donc débouché sur : une augmentation du taux horaire pour intégrer la réduction hebdomadaire d'1h15 et la pause du matin, et une prime pour ceux qui doivent porter une tenue réglementaire (en fabrication). Les salaires ont été gelés sur 3 ans, avec une clause de sauvegarde en cas d'augmentation des prix de plus de 1% ; dans les faits, le gel des salaires a été très limité.

Depuis 2-3 ans, plutôt que de recourir à des heures supplémentaires ou de recruter, la direction préfère sous-traiter une partie de son activité en cas de fortes charge. De même, le nettoyage, autrefois effectué le vendredi AM, est aujourd'hui sous traité. Avec le recul de ces quelques années et dans le contexte actuel de l'activité, la direction pense qu'elle a bien fait de



Les réticences à entrer dans le cadre légal des 35 heures

ne pas recruter du personnel à l'occasion du passage au passage aux 35 heures. Pour le délégué syndical interviewé, l'accord satisfait tout le monde.

### **Entreprise Z : climatisation**

Située en Ile-de-France, cette filiale d'un groupe italien (6300 personnes) a pour activité le commerce de chaudières et de climatiseurs. A l'époque de l'enquête, avant la canicule de 2003, le marché était en régression, et marqué par une activité en dents de scie ; mais l'entreprise manifestait une volonté de rester sur le marché, notamment par le rachat de concurrents

L'effectif est de 82 personnes, moitié cadres / moitié Etam

Il n'y avait aucune présence syndicale avant la RTT ; le mandatement réalisé pour la circonstance a fait que, depuis, un mandaté est devenu délégué syndical.

La convention collective est celle de la métallurgie

En octobre 2000, l'horaire affiché est passé de 39 heures à 35 heures (avec des semaines de 37h et 12 jours RTT) ; les horaires quotidiens ont été raccourcis de 25mn par jour. Les ponts et demi-journées offerts par l'entreprise auparavant ont été intégrés dans la RTT. Et la modulation qui existait a été abandonnée. Les cadres sont au forfait, avec 12 jours de RTT.

Notons ici que, au moment de l'enquête, le DRH de l'entreprise annonçait qu'ils n'étaient pas descendus à 35 heures, en se fondant sur la durée d'une semaine de travail, sans intégrer les jours RTT. Ceci semble symptomatique de la difficulté de trouver un langage homogène pour parler des horaires de travail.

La nouvelle organisation horaire pose surtout des problèmes pour les commerciaux, qui doivent tourner sur 37h au lieu de 39, mais qui se heurtent au fait que les clients aussi sont passés à 35 heures, et sont donc moins disponibles.

La direction a adopté cette solution pour satisfaire les demandes des salariés qui voulaient des jours. En revanche, le maintien des salaires (35 heures payées 39) s'est accompagné d'un gel sur 2 ans, et surtout, n'a donné lieu ni à embauche, ni à demandes d'aides, par peur de s'engager sur les effectifs sans vision de l'avenir. Mais on peut remarquer que cette position ne provient pas d'un a priori, puisque, puisque dans d'autres parties du même groupe, un accord a été signé avec aides, dans la mesure où il s'agissait là d'un secteur de production, et non d'activité commerciale.

Cela dit, l'entreprise estime que les 35 heures ont eu un impact gênant sur la compétitivité, et l'ont amenée à vendre une autre unité de production. Par ailleurs, dans le groupe (italien), la France est seule filiale à 35 heures, et se trouve donc pénalisée par rapport à l'étranger.

### **Entreprise W : *négoce en vin***

Cette société familiale exploite des vignes en tant que propriétaire récoltant dans la région PACA, et a une activité de vinificateur, négociant et éleveur de vin. Elle a un bon niveau d'activité, a créé un magnifique lieu d'accueil des visiteurs, et sa politique de vente à l'unité élargit sa clientèle. La concurrence des gros négociants n'est pas significative dans des vins en AOC de haut de gamme.

Elle emploie 26 CDI dans les emplois « industriels » pour la mise en bouteille (10), la vinification et l'élevage (3), l'administration (13) ; auxquels s'ajoutent 60 commerciaux multicartes (comptabilisés au prorata du temps consacré à l'entreprise).

Il n'y a ni présence syndicale, ni mandatement, et carence aux élections de DP depuis 2001. La convention collective est celle des vins, cidres, spiritueux et sirops du 13.02.1969, avec un accord de branche concernant l'ARTT, où le contingent d'heures supplémentaires remonte de 100H à 130H. (en cas de modulation, il est fonction de l'amplitude de celle-ci).

Au 1<sup>er</sup> janvier 2000, la durée hebdomadaire a été ramenée de 39 heures à 35 avec modulation en application de l'accord de branche, afin de garder la même capacité de travail en période de pointe, pour les vendanges : au 1<sup>er</sup> semestre 700 heures par salarié avec des semaines de 3 à 4 jours, et au 2<sup>ème</sup> semestre 900 heures avec des semaines à 39 heures. Il y a peu d'heures supplémentaires, et un enregistrement très rigoureux des horaires sur support papier.

Les cadres et les commerciaux ont un forfait de 214 jours, mais leur autonomie ne permet pas d'évaluer leur temps de travail. Les administratifs ont des semaines fixes à 35 heures toute l'année, voire 37h30 en intégrant le contingent (pour le comptable).

L'entreprise estime que la modulation entraîne des rigidités : la période des vendanges représente un « casse-tête » pour la planification des horaires, heureusement compensé par la période creuse de fin d'année. Elle préférerait pouvoir recourir plus largement aux heures supplémentaires (un contingent de 180 heures permettrait de situer l'horaire moyen à 37 heures au lieu de 35 heures). Elle met en avant les inconvénients suivants :

- un renchérissement du coût du travail, les 35 heures génèrent un surcoût évalué à 6,5% de la masse salariale, auquel il faut ajouter des coûts indirects (heures supplémentaires pour travaux d'entretien). Cela dit, elle n'a pas embauché, elle a continué de bénéficier des allègements sur les bas salaires (non cumulables avec les aides Aubry II), elle a pu augmenter ses prix de vente (impact faible sur la compétitivité, dans un marché captif de produits de qualité), et elle a bloqué les salaires pendant 4 ans (ce qui pousse les salariés à rechercher les heures supplémentaires, au détriment de l'embauche).

- l'absence de création d'emplois : l'organisation reposait jusqu'alors sur une grande spécialisation. Pour les 35 heures, la réflexion a permis de développer la polyvalence entre les chaînes de production (remplacements mutuels pendant les JRTT des périodes creuses). Mais il est paru impossible d'embaucher un salarié affecté aux remplacements sur des postes de nature différente.

- le renoncement à la valeur du travail, ce qui est contraire à sa philosophie et à celle de ses salariés,

- un contrôle extrême de l'horaire par crainte des contrôles (URSSAF et inspection du travail), il faut « rester dans notre cuisine » nous dit-on de façon imagée.

Or, on peut aussi constater que les salariés supportent totalement le coût du passage aux 35 heures : sur le plan financier, par le blocage des salaires pendant 4 ans ; sur le plan organisationnel, par un élargissement de leurs tâches sans contrepartie ; sur le plan de la durée du travail, par le recours à l'annualisation et l'obligation de faire le même travail en moins de temps ; sur le plan de l'emploi, par l'absence d'embauches.

### **Entreprise L : *négoce de pommes de terre***

Cette société familiale située en région PACA a pour activité le conditionnement et la vente de pommes de terre. Elle emploie 65 personnes, hommes en grande majorité, manutentionnaires et chefs d'équipe (50) , chauffeurs livreurs (6), administratifs et commerciaux (10).

L'entreprise est en croissance. Passée de 12 000 tonnes il y a 10 ans, à 26 000 tonnes aujourd'hui, elle arrive au 10ème rang des entreprises de commerce de gros. Elle vend 80% de la production aux hypermarchés et 20% à des grossistes.

La convention collective est celle du négoce et de l'industrie des produits du sol, engrais et produits connexes. Un accord d'entreprise, du 8 juin 1999, et un avenant du 26 juillet 1999, ont été signés par les deux délégués du personnel non syndiqués, et validés par une commission nationale prévue par l'accord du 29 juin 1998, qui prévoit que dans les entreprises ne disposant pas de délégués syndicaux, des accords collectifs peuvent être négociés avec les délégués du personnel, le CE ou la DUP, ou à défaut les salariés ayant au moins un an d'ancienneté. Les thèmes ouverts à la négociation sont notamment l'aménagement et la réduction du temps de travail. Cette disposition permet de considérer les accords comme des accords collectifs permettant l'accès aux aides publiques.

La durée hebdomadaire est à 35 heures pour tout le personnel depuis le 1er janvier 2000. Les administratifs disposent d'un après midi de repos par semaine (sauf 4 cadres qui n'ont pas de RTT).

Les postés du matin et d'après-midi travaillent 5 jours par semaine, de 7 heures (6h-13h et 13h30-20h30 avec pause de 20mn) ; ceux de nuit travaillent 6 nuits de 5 heures ( 21h- 2h). En fait, l'entreprise fait des heures supplémentaires et les horaires moyens sont de 37 heures par semaine. Les salariés prennent leur jour de repos mais font plus d'heures.

La CGT s'est implantée quand l'accord a été appliqué. Le personnel n'a pas compris ce qui se passait (lois Aubry). Les délégués ont mal compris le débat et cherché à se protéger. Certains délégués ont décidé de se syndiquer, puis sont partis (démissions). Les dernières élections l'an passé se sont déroulées sans candidature syndicale et une DUP a été mise en place.

L'entreprise touche les aides, mais le coût supplémentaire est jugé bien supérieur aux 10% de réduction du temps de travail malgré les aides. Le gel des rémunérations prévu de 1999 à 2002 n'a pas tenu car le personnel a perdu les heures supplémentaires et il ne pouvait pas être possible dans ces conditions de refuser toute hausse des salaires. De plus la revalorisation du SMIC a pesé sur la masse salariale. Au total, le coût est jugé « énorme » par l'employeur. Avec parfois des aspects contradictoires : une société qui se développe et qui est bénéficiaire estime avoir beaucoup perdu avec la RTT.

Les horaires respectent le contingent de 180 heures qui est une bonne mesure et permet de faire les heures supplémentaires nécessaires pour ceux qui le veulent ; mais l'employeur regrette qu'une partie du personnel ne veuille pas faire plus d'heures supplémentaires, car ils vont travailler ailleurs en dehors de leurs horaires d'équipe. Selon l'employeur, on ne pourra pas revenir sur les 35 heures, le personnel administratif ou ouvrier y est attaché (jours ou demi journée RTT) même si on réussit à faire travailler le personnel plus que 35 heures.

### **251. Les motivations qui ont conduit ces entreprises à se mettre en décalage entre les conditions et le bénéfice des aides publiques :**

Trois entreprises représentent une intrigue pour le chercheur : pourquoi une entreprise qui est éligible aux aides n'en demande pas le bénéfice ? Pourquoi après avoir franchi des obstacles jugés contraignants par nombre d'entreprises que nous avons vues, ne pas en demander le bénéfice, et ce d'autant plus qu'il s'agit simplement d'un allègement à la source ? Quant au *Négoce de pommes de terre (L)*, il nous intrigue pour la raison inverse puisqu'il bénéficie des aides avec un simple accord passé avec des délégués du personnel non syndiqués.

□ L'*Outillage de précision (R)* fabrique des sous ensembles pour l'industrie automobile notamment, et son activité subit de fortes variations. Dans la tradition de la métallurgie, toutes les IRP sont mises en place (CE, DP, CHSCT) et trois syndicats sont représentés (CGT, CFDT, CGC). La durée du travail a été réduite en trois étapes en 2000, 2001 et 2002 en distinguant les ouvriers (collège 1) en deux équipes des autres salariés (collège 2). Les clauses de l'accord d'entreprise signé par les trois syndicats semblent conformes aux exigences de la loi. La direction n'a toutefois pas souhaité bénéficier des aides pour des raisons juridiques, organisationnelles et économiques.

Sur le plan juridique, **la direction ne voulait pas négocier avec l'Inspection du travail** sur son organisation du travail et son système original de modules horaires dont elle doutait de la légalité.

Sur le plan organisationnel, elle ne voulait pas introduire un contrôle des horaires (pour les salariés du collège 2), qui ne permettrait plus de réactivité suffisante. Cette lacune aurait pu être sanctionnée par l'URSSAF.

Sur le plan économique, elle ne pouvait pas s'engager sur l'emploi en période de basse activité.

Les syndicats signataires apprécient de conserver les acquis (semaine de congés à Noël) et d'obtenir le vendredi après-midi de libre.

Ce cas est certainement révélateur d'une grande **rigidité des dispositifs légaux** qui ne laissent pas assez d'autonomie à la négociation locale. La présence de représentation du personnel entraîne une grande vigilance quant au respect des textes que ne partagent pas toutes les entreprises, loin de là.

□ Dans le *Commerce de climatiseurs (Z)* toutes les conditions sont bien remplies pour entrer dans le dispositif de la loi de janvier 2000. Les deux délégués du personnel ont été dûment mandatés par la CGT pour signer l'accord d'entreprise entré en application en octobre 2000. Ce mandatement n'était pas de pure forme puisque l'un d'eux est devenu par la suite délégué syndical.

Les modalités retenues pour la RTT sont le fruit d'un compromis : semaine à 37 heures et 12 jours de RTT, dont la moitié au choix du salarié. La possibilité de modulation qui existait sans être appliquée auparavant a été abandonnée et l'accord est appliqué correctement.

Par contre, aucune embauche n'a été réalisée, ce qui s'explique par la peur de s'engager sur un niveau d'effectifs, sans avoir de vision de l'avenir. Ils n'avaient pas prévu la canicule de 2003 ! Cette **peur des aléas commerciaux conduit à renoncer aux aides**, au demeurant inutiles pour compenser la RTT réalisée sans surcoût. Cette crainte est raisonnée et ne répond pas à un refus de principe puisque dans les unités de production de ce groupe italien, l'accord a été signé avec les aides.

□ Le *Négoce de vin (W)* a une activité plus large de propriétaire récoltant (dans une filiale) et en propre de vinificateur, négociant et éleveur de vin. Son activité et ses résultats

sont excellents. L'entreprise est restée en dessous du seuil de 50 salariés dans chacune de ses sociétés et n'a pas de délégués du personnel. Elle a réalisé au 1<sup>er</sup> janvier 2000 le passage de 39 heures à 35 heures avec modulation, en application de l'accord de branche. Elle peut bénéficier de plein droit d'un accès direct aux aides, mais préfère y renoncer.

La direction s'inscrit dans une loi qu'elle désapprouve, tout en s'efforçant d'en tirer le maximum d'avantages : mise en place de l'annualisation en phase avec la saisonnalité, absence d'embauches, développement de la polyvalence, blocage des salaires pendant 4 ans (compensé en partie par des heures supplémentaires) et augmentation des prix de vente du vin.

On comprend dès lors que le bénéfice des aides liées à la RTT ne soit pas indispensable financièrement, d'autant plus que le bénéfice des allègements de charge sur les bas salaires reste acquis. La direction a procédé à des calculs très précis avant **de conclure que la différence entre les deux types d'aide était peu intéressante, au vu des risques liés aux aides à la RTT**. Elle craint les contrôles et la rigidité administratives dans une activité qui par ailleurs est déjà très contrôlée par les services d'hygiène, les douanes, ... La proximité du monde agricole habitue les salariés à des règles souples en matière d'ARTT et à des arrangements mutuels.

□ Le *Négoce de pommes de terre (L)* a une activité de conditionnement et de vente, à destination principale des hypermarchés. L'entreprise occupant plus de 50 salariés a conclu **un accord avec les délégués du personnel non mandatés**, dans le cadre de la loi de juin 1998. Cet accord se fonde sur deux accords de branche, l'un relatif à l'ARTT du 29 juillet 1998 et étendu et l'autre du 29 juin 1998 relatif à la négociation collective **non étendu à ce jour**, qui prévoit la signature d'accords d'entreprise par les représentants du personnel non syndiqués voire par les salariés ayant plus d'un an d'ancienneté, à condition que ces accords soient validés par une commission nationale de validation. La commission a validé cet accord, mais on peut se demander si les règles d'accès aux aides publiques prévues par la loi AUBRY I ont bien été remplies, s'agissant d'une entreprise de plus de 50 salariés.

Ce cas pose des questions puisque l'entreprise bénéficie des aides, sans remplir toutes les conditions prévues par la loi. En effet, dans un contexte juridique flou, la DDTEFP a préféré accepter le conventionnement au bénéfice du doute.

L'entreprise a pu échapper à une négociation interne avec un syndicat alors que la CGT s'est implantée (provisoirement) à cette fin et que les syndicats CFDT et FO étaient présents si l'on en croit un délégué du personnel. En outre, du fait d'une pratique habituelle d'heures supplémentaires, les horaires semblent plus proches de 37 heures que de 35 heures dans le cadre de l'annualisation. Ce cas relève probablement de l'effet d'aubaine dans une entreprise en croissance qui aurait de toute façon recruté. Elle a su bénéficier d'aides majorées sans les contraintes d'une négociation avec un syndicat.

## **252. Les incidences actuelles des situations de passage négocié aux 35 heures sans les aides :**

Avec le recul, les entreprises confirment le bien fondé de leur choix de ne pas recourir aux aides, du fait de la difficulté de s'engager sur le maintien ou la création d'emplois. Mais en réalité aucune d'entre elles ne fait état de difficultés économiques dans les deux années suivant leur accord d'entreprise, qui puissent justifier leurs craintes (*annexe 7*).

□ Le cas d'*Outillage de précision (R)* où le dialogue social est de qualité permet de comparer les points de vue. Examinons **la pertinence des deux motifs qui ont conduit l'entreprise à renoncer aux aides :**

La direction estime qu'elle a bien fait de ne pas recruter. Cela la conduit à sous-traiter une partie de son activité en période de forte charge, ainsi que le nettoyage qui était réalisé en interne le vendredi après-midi. En limitant ainsi les coûts, les salaires des ouvriers ont pu être maintenus, voire augmentés par des primes, en dépit de la clause de gel des salaires pendant trois ans, qui en réalité a été très limitée.

Concernant le second motif, les avis sont divergents. L'absence de suivi horaire des salariés non ouvriers permet de continuer de fonctionner sans changement et sans coût supplémentaire, ce qu'apprécie la direction. De leur côté, les administratifs se sentent lésés par rapport aux ouvriers, qui sont libres le vendredi après-midi. Ils bénéficient pourtant de 17 jours de RTT. Ce décalage est intéressant, car il soulève la question du sentiment d'équité entre catégories suite à des négociations qui ont donné priorité à la catégorie ouvrière.

□ Dans le *Commerce de climatiseurs (Z)*, la satisfaction est partagée par la direction et le délégué syndical CGT **sur le plan du climat social**. La direction estime néanmoins qu'elle est pénalisée par rapport à l'étranger, étant la seule filiale du groupe italien qui soit passée à 35 heures. Mais il est difficile d'apprécier si le bénéfice des aides aurait réduit cet inconvénient. Les salariés sont très satisfaits du compromis qui leur permet d'obtenir 12 jours de RTT. Toutefois, les commerciaux estiment qu'ils doivent en 37 heures faire le même chiffre d'affaires qu'en 39 heures. Le DRH estime que le passage à 35 heures facilite l'embauche car les candidats demandent en premier le nombre de JRTT offert dans l'entreprise.

□ Pour le *Négoce de vin (W)* l'opération est bénéfique pour l'entreprise grâce notamment à **la modulation**. Sa performance économique et donc ses capacités d'investissement en sortent renforcées.

La direction se plaint néanmoins de la complexité de la modulation en période forte (août, septembre, octobre) et de la moindre réactivité aux commandes en période faible quand les salariés travaillent 4 jours par semaine. Ces problèmes sont généralement résolus par le recours aux heures supplémentaires. Il paraît difficile de recruter quelqu'un qui soit capable de suppléer les différents collègues pendant leurs absences respectives sur des postes différents.

Pour l'essentiel, ce cas illustre la possibilité d'appliquer les 35 heures de façon unilatérale sans remplir les objectifs de la loi visant la création d'emploi et le respect de l'équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés. L'opération est réussie pour une entreprise qui n'avait pas besoin d'aides et ne voulait rendre de comptes à quiconque.

### **2521. Les incidences actuelles du passage aux 35 heures avec les aides, dans des conditions juridiquement douteuses :**

L'entreprise de *Négoce de pommes de terre (L)* est seule concernée par cette situation. Paradoxalement, elle est aussi la seule à juger que le coût de l'opération est « énorme ». Il cumule en effet un fort recrutement (12 personnes, soit 23 % d'effectif supplémentaire) et des augmentations de salaires. La revalorisation du SMIC pèse sur la masse salariale. Quant au gel des rémunérations prévu de 1999 à 2002, il n'a pas été tenu car la perte du sursalaire lié aux heures supplémentaires rendait indispensable des compensations. **L'effet d'aubaine était peut-être une illusion**. La direction relève une hausse de l'absentéisme en lien avec la RTT, par désintérêt pour l'entreprise. Les salariés prendraient l'habitude d'aller travailler ailleurs sur leur temps libre. Ce cas d'entreprise qui est très marginal par rapport à l'objet de notre étude n'en est que plus intéressant en tant que contre-exemple. Ses enseignements apportent

un éclairage particulier sur les enseignements à tirer des cas d'entreprises restées en tout ou partie en-dehors de la loi.

### **253. Evolutions et perspectives :**

Ces 4 entreprises sont peu demandeuses de retour en arrière, car les 35 heures sont un acquis pour les salariés. **Deux entreprises se félicitent du contingent de 180 heures, qu'il soit déjà applicable ou potentiel.**

- Dans *Outillage de précision (R)* **les 35 heures sont considérées comme un acquis patiemment négocié** qui ne semble pas devoir être remis en cause. Il nous semble qu'une renégociation pourrait porter sur la modulation pour s'adapter aux variations d'activité sans sous-traiter. Cette hypothèse est peu envisageable faute de contrepartie nouvelle, sauf en cas de menace sur l'emploi. La renégociation pourrait aussi conduire à une modification du régime de RTT des administratifs.
- Pour le *Commerce de climatiseurs (Z)*, aucune modification du dispositif n'est envisagée. Les enjeux véritables dépendent de la stratégie du groupe (et peut-être du réchauffement climatique !).
- La direction de *Négoce de vin (W)* souhaiterait **un retour aux 39 heures** de façon à augmenter le recours aux heures supplémentaires et à en limiter le coût. Sachant cette hypothèse irréaliste, elle attend l'aboutissement de **la renégociation conventionnelle du contingent de 130 heures** pour s'inscrire dans le nouveau contingent légal de 180 heures. Il permettrait de situer l'horaire moyen de la modulation à 37 heures au lieu de 35.
- La direction de *Négoce de pommes de terre (L)* estime à son grand regret qu'on ne pourra pas revenir sur les 35 heures, car les salariés y sont très attachés. Le contingent de 180 heures est une mesure appréciée qui permet de faire des heures supplémentaires, mais dans les faits la direction se heurte au refus des salariés. L'horaire est en moyenne de 37 heures. Quant au délégué du personnel, il souhaite renégocier la Pause de 20 minutes exclue du temps de travail et le blocage de la prime d'ancienneté. La discussion reste donc ouverte.



## **CHAPITRE III**

### **LES ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX DE LA RECHERCHE**

L'examen concret de tous ces cas d'entreprises est riche d'enseignements multiples et parfois contradictoires. La recherche d'enseignements transversaux mérite d'être conduite avec précaution, pour éviter des généralisations hâtives et conserver l'objectivité nécessaire à notre étude.

A cette fin, les sept consultants associés à ces travaux, tous familiers des questions d'ARTT à partir de positions professionnelles différentes et complémentaires, ont mis en commun leurs analyses.

Nous proposons donc de récapituler un ensemble de tendances et de questions qui résultent de nos observations sur le terrain.

#### **31 – LES STRATEGIES MISES EN ŒUVRE A L'EGARD DE LA LOI**

Les débats sur les 35 heures présentés sur la place publique opposent des positions très tranchées : on est pour ou contre, l'entreprise passe à 35 heures ou reste à 39 heures. La réalité apparaît beaucoup plus nuancée à l'issue de notre étude.

Nous découvrons **un paysage qui recouvre une grande diversité** : parmi les entreprises qui ont refusé de s'inscrire peu ou prou dans le dispositif promu par la loi, se dessine toute une gamme de situations : 35 heures, 37 heures, 38 heures, 39 heures, voire plus.

Les dirigeants sont pragmatiques. Sur le terrain économique de la RTT, les discours que nous avons entendus sont cohérents et les solutions adoptées reposent sur des critères logiques et non sur des choix irrationnels. **Les dirigeants ont fait des arbitrages entre des enjeux contradictoires**, avec le souci majeur de la pérennité de leur entreprise.

Par contre, sur le terrain de l'obligation de négocier, des mobiles moins rationnels semblent l'emporter. Les dirigeants, somme toute légalistes dans l'ensemble, peuvent consentir à appliquer les 35 heures parce que c'est la loi de la République et une garantie de paix sociale, mais pour ce faire ils n'ont pas besoin d'aller chercher les syndicats. **Appliquer la loi, mais rester maître chez soi.**

Quant au système d'aides publiques, la méfiance à l'égard de l'Etat conduit à s'en passer quand on peut trouver des alternatives en interne.

Les enseignements ne sont donc pas les mêmes selon les trois niveaux, perçus comme des obstacles par les employeurs : la réduction du temps, l'obligation de négocier et l'accès aux aides. Nous proposons d'examiner successivement chacun de ces niveaux dans les chapitres qui suivent.

## **32 – L'APPROCHE DES ENJEUX DE LA REDUCTION DU TEMPS**

### **321. Les faux semblants de l'affichage :**

**La difficulté de classer nos entreprises dans une typologie rigoureuse nous interroge.** Pourquoi certaines entreprises préfèrent-elles afficher un horaire de 39 heures, plutôt que 35 heures et une pratique d'heures supplémentaires ?

Et inversement pourquoi certaines entreprises affichent-elles un horaire à 35 heures alors qu'elles recourent régulièrement à des heures supplémentaires ?

Tout laisse penser que les premières ont besoin d'afficher leur refus d'une loi jugée inadaptée à leurs contraintes, et que les secondes cherchent la conformité, au moins apparente, à la loi.

Quant aux entreprises à 37 ou 38 heures, le flou est encore plus grand, du fait de leur choix explicite de se situer dans l'entre deux.

Derrière ces chiffres, il ressort de notre étude de terrain que **la quasi totalité des entreprises ont accompli un abaissement du niveau moyen des horaires**, même si la pratique des heures supplémentaires intervient pour tempérer la baisse affichée (nous y revenons ci-après en 333). Ainsi l'entreprise qui est passée de 41h75 à 39 heures réduit son temps de 6,6 %. Cette réduction réalisée même chez les plus récalcitrants mérite réflexion. Les explications sont multiples selon les entreprises, et notamment le souci de :

- limiter les abus par peur des contrôles,
- respecter la contrainte du contingent d'heures supplémentaires,
- tenir compte de la tendance générale à la RTT et de son incidence sur la paix sociale dans l'entreprise.

Quelle que soit la motivation de l'entreprise, **la loi a eu un réel effet d'entraînement** qu'il soit explicite ou implicite.

Rejetant l'uniformité, ces entreprises ont souvent adopté des processus plus complexes et moins facilement mesurables que le schéma type :

- **RTT par étapes**, notamment la tranche intermédiaire passée à 37 ou 38 heures
- **Différence entre les catégories** : la RTT offerte aux ouvriers profite moins souvent aux employés et encore moins aux cadres et aux commerciaux.

Ainsi, les cadres de ces entreprises ont rarement bénéficié de la RTT. Le décalage est flagrant avec les entreprises qui ont négocié les 35 heures, dont les sondages nous apprennent que le taux de satisfaction est plus élevé chez les cadres que chez les ouvriers.

### **322. Le maintien de la performance économique :**

Les lois sur les 35 heures se sont mises en place dans **un contexte économique favorable** où les entreprises avaient des marges de manœuvre plus larges qu'en 2003, au moment de l'enquête.

Notre échantillon est constitué d'entreprises qui sont pour la plupart en bonne santé économique, à l'exception de trois d'entre elles. On peut s'interroger sur l'impact de cette situation sur le choix des entreprises à l'égard de la RTT et plus simplement sur la faiblesse des simulations financières.

Un indicateur ressort de notre échantillon. On constate que plus les entreprises se situent dans le secteur productif et plus elles manifestent de réticences à l'égard des 35 heures. A l'inverse, les activités culturelles, plus immatérielles, semblent plus facilement passées aux 35 heures.

Notons que plusieurs entreprises affirment avoir pu augmenter leur prix dans des secteurs porteurs (*Bâtiment (B), Négoce de vin (W) ...*).

**Il ne suffit pas de prendre en considération la situation du moment** pour comprendre le comportement des entreprises. Dans notre échantillon où les entreprises ont toutes des résultats positifs, plusieurs sont préoccupées par des difficultés récentes. D'autres ont des préoccupations quant à l'avenir, qui guident leurs décisions.

Le comportement des entreprises en bonne santé est emprunt de prudence quand elles sont situées dans un bassin d'emploi en difficulté.

Le décalage s'avère important entre l'horizon temporel très balisé du dispositif légal et celui des entreprises qui s'inscrit dans leur histoire propre.

La dépendance de donneurs d'ordre (en amont et en aval) réduit les marges de décision dans des entreprises juridiquement indépendantes. Cette fragilité pèse sur les choix d'organisation.

### **323. La crainte de devoir modifier l'organisation :**

La performance économique ne dépend pas seulement de la conjoncture et de l'environnement national et international, mais aussi de l'organisation interne.

Sur ce point, un certain clivage existe entre les entreprises qui n'ont pas réduit de façon significative la durée du travail et celles qui sont passées à 35 heures :

- Les premières se caractérisent par le statu quo en la matière, guidé par la peur de déstabiliser un équilibre qui donne satisfaction. Les entreprises n'ont pas saisi l'opportunité d'une remise en cause de leur fonctionnement. Le besoin de conseil en la matière est manifeste, mais l'appel à un consultant reste exceptionnel et peu convaincant.
- Les entreprises passées à 35 heures ont pu les financer par elles-mêmes grâce à des gains de productivité souvent importants, mais sans pour autant mener une réflexion poussée sur l'organisation. Le recours à un consultant est là aussi exceptionnel.

Quant aux modalités de la RTT, la préoccupation majeure a été d'éviter une perturbation de l'activité, ce qui explique que la mesure la plus usitée soit la réduction de 1 heure de l'horaire journalier. Cette formule a été plus rarement mise en œuvre dans les entreprises qui ont négocié les 35 heures, car elle ne satisfaisait pas le personnel à l'exception des salariés en 2 X 8 ou 3 X 8.

### **324. Le souci de conserver et d'attirer les salariés :**

**La dimension sociale n'est pas évacuée** dans les arbitrages des entreprises qui n'ont pas négocié les 35 heures. C'est une question importante qui se pose en termes différents. Pour celles qui n'ont pas opté pour les 35 heures, l'argument décisif pour maintenir un horaire élevé est la menace d'une réduction de salaire en cas de passage à 35 heures. C'est ensuite **la garantie d'augmentation de salaires**, d'autant plus appréciée qu'elle intervient dans un contexte général de blocage des salaires.

La satisfaction de cette attente permet de conserver les salariés, en tout cas le noyau dur des ouvriers qualifiés. Mais la mesure est ambivalente : ce peut être un argument d'embauche notamment dans le bâtiment que d'offrir des salaires élevés aux ouvriers, mais d'autres salariés optent plutôt pour le temps libre, synonyme de qualité de vie.

C'est ce qui explique le choix des 35 heures même non négocié dans des entreprises situées dans des secteurs professionnels ou des zones géographiques où les salariés sont plus sensibles à la RTT qu'au salaire.

La stratégie des entreprises intègre fortement cette dimension sociale, d'autant plus qu'elles souffrent de difficultés de recrutement. Ce balancement entre RTT ou salaires reste parfois indécis, comme dans la *Fromagerie* et son invraisemblable différenciation des horaires des hommes et des femmes.

De nombreuses entreprises tiraillées entre RTT et salaires privilégient le choix qui satisfait le noyau dur des salariés, au détriment d'autres catégories.

Les choix qui ont été faits à un moment donné peuvent changer avec l'évolution de la conjoncture et du taux de chômage, que ce soit vers un retour aux 39 heures ou un passage aux 35 heures, dans un égal souci d'attractivité.

### **325. Les évolutions et les attentes des entreprises :**

On ne relève pas un fort taux de revendications de ces entreprises qui n'ont pas accepté la loi sur les 35 heures. Dans la majorité des cas, **l'attente principale est la stabilité et la tranquillité** : « le dossier RTT est derrière nous, il faut le refermer ». La loi de 2003 est appréciée en élargissant l'accès aux heures supplémentaires, mais peu d'entreprises en bénéficient car des obstacles subsistent (conjoncture défavorable, contingent conventionnel inférieur au contingent légal, coût des repos compensateurs ...).

En réalité, depuis la nouvelle loi, **les évolutions ont lieu dans les deux sens**. Dans le sens de l'augmentation du temps, nous n'avons rencontré qu'une entreprise qui a remonté l'horaire affiché à 39 heures (pour le seul personnel masculin de la *Fromagerie* qui était à 38 h 15, alors que le personnel féminin est resté à 35 heures). En outre, un certain nombre d'entreprises recourent plus massivement aux heures supplémentaires et se sentent plus sécurisées sur le plan juridique.

Dans ce contexte, il est surprenant de rencontrer plusieurs entreprises qui soit ont réalisé les 35 heures en 2003, soit l'envisagent prochainement.

Autant le maintien des 39 heures restait discret à l'époque de la loi sur les 35 heures, autant le passage aux 35 heures se fait aujourd'hui sans tambour ni trompette.

Les dirigeants qui dans l'absolu souhaiteraient un retour aux 39 heures conviennent en général que c'est irréaliste. La réforme la plus attendue pour l'heure est celle du **repos compensateur jugé complexe et coûteux**.

## **33 – LES RAISONS DU REFUS DE LA NEGOCIATION**

### **331. La place des interlocuteurs syndicaux**

Notre échantillon est représentatif des entreprises qui n'ont pas négocié les 35 heures, en ce qu'elles ont **peu d'interlocuteurs syndicaux**. Sur 30 entreprises, 18 ont des IRP, mais seulement 6 ont des délégués syndicaux (*annexes 4 et 5*).

Pas d'interlocuteurs, et peu de risques sociaux.

Seulement deux entreprises ont fait état de fortes tensions à l'occasion du débat sur les 35 heures.

Dans ce contexte, pourquoi aller au devant de difficultés en incitant les organisations syndicales à désigner un délégué syndical ou un salarié mandaté ? Le souci de **garder la maîtrise de la situation** est plus fort que l'attrait des aides, quand il ne s'agit pas d'une hostilité virulente à l'égard des syndicats.

### **332. La fuite devant la complexité**

Le rapport à la loi paraît ambivalent, entre des dirigeants soucieux d'être dans la légalité et d'autres qui s'en préoccupent peu.

Les mêmes ont parfois cette double attitude selon l'importance qu'ils donnent aux règles à respecter.

Au demeurant, **l'obligation de passer du temps**, beaucoup de temps, à se documenter et à négocier a dissuadé beaucoup d'entreprises, notamment celles qui ont adopté les 35 heures de façon unilatérale.

**La complexité de la loi l'a parfois rendue inaccessible** aux dirigeants de PME mais aussi aux salariés. Le manque de formation juridique, l'inexpérience en matière de négociation et l'insuffisance des conseils ont contribué à ce rejet.

Nous avons pu constater que certains principes de base de la loi étaient méconnus, comme le mandatement ou l'accès direct aux aides prévu dans l'accord de branche. Il s'agissait pourtant de clés pour l'accès aux aides.

Sans compter les erreurs d'interprétation : un dirigeant craignait que les heures entre 35 et 39 heures doivent selon lui être majorées de 50 % en application de la loi de janvier 2000. Il aurait alors poursuivi la RTT.

Certaines petites entreprises donnent **l'impression de perdre leurs repères** : en s'accrochant à ce qu'elles connaissent, elles évitent d'aggraver leur insécurité juridique.

Le rôle des experts comptables mérite une mention spéciale, car ce sont souvent les seuls conseils juridiques en droit social dans les PME. Dans plusieurs entreprises visitées, ils ont joué un rôle très négatif dans l'information et le conseil, étant eux-mêmes dépassés par la complexité du dispositif légal.

Il convient naturellement d'éviter toute généralisation. D'autres cabinets d'expertise comptable se sont attachés à mettre en place en interne les 35 heures, pour être en capacité de mieux conseiller leurs clients.

### **333. La méfiance envers le remède miracle**

Que n'a-t-on pas dit sur **la modulation**, sur les bienfaits ou les méfaits de son association à la RTT ? Loin des entreprises qui ont saisi l'opportunité des 35 heures pour obtenir en contrepartie de la flexibilité, nous avons rencontré des entreprises qui ont choisi des voies plus classiques.

Un point commun à la plupart de ces entreprises qui n'ont pas négocié un accord pour passer aux 35 heures est également l'absence d'accord de modulation. Non que la négociation d'un accord de modulation sans RTT ou avec une RTT limitée soit impossible ; elle constituerait d'ailleurs une solution pertinente pour desserrer l'étau du contingent d'heures supplémentaires.

Mais dans les faits, on voit mal une organisation syndicale signer un accord de modulation sans contrepartie en terme de RTT dans le contexte de l'époque.

Différentes statistiques indiquent que la modulation dans les accord RTT se situe entre 30 et 50 % selon les secteurs et selon les périodes. Cette proportion est plus forte dans l'industrie et le BTP que dans le tertiaire. En se basant sur les périodes d'effet des lois de RTT, on observe une diminution du recours à la modulation de la loi de 1996 à celle de 1998 et ensuite à celle de 2000. Cette tendance peut s'expliquer par deux phénomènes : ces premières entreprises qui se sont engagées les premières dans la RTT étaient motivées par le besoin de modulation ; quant aux dernières le caractère impératif de la RTT leur laissait peu de marge de manœuvre pour négocier un régime de modulation.

La question est posée des motivations qui ont conduit les entreprises à renoncer à une telle opportunité.

La gamme des solutions pour obtenir de la réactivité est large. Le recours aux heures supplémentaires est le plus fréquent, que ces entreprises aient opté pour les 39 heures ou pour les 35 heures. Il a l'avantage de la simplicité dans le cadre d'une approche individuelle. Et surtout les heures supplémentaires répondent à une demande de sursalaire obtenu dès que l'effort a été accompli. Les salariés rejettent la modulation, plus à cause de sa neutralisation des heures supplémentaires que de la variation de l'horaire en fonction de l'activité. La conséquence salariale n'est pas acceptée alors que la cause économique l'est plus facilement. Ce constat n'empêche pas ces entreprises de recourir à des récupérations informelles qui ne sont pas majorées (et ce de façon illégale contrairement à la modulation). On trouvera en annexe 6 un tableau qui indique pour chaque entreprise si elle a recours à des dépassements d'horaires, d'après les déclarations des responsables, de façon systématique (7 cas), occasionnelle (10 cas), ou exceptionnelle (15 cas). Ce tableau ne donne que les heures effectuées en sus de l'horaire affiché, et non les heures supplémentaires légales. C'est pourquoi nous parlons de dépassement d'horaire et non d'heures supplémentaires.

Sont évoqués également dans les entreprises passées à 35 heures sans modulation le recours à la sous-traitance et à l'intérim. Il est remarquable que les entreprises rencontrées aient estimé que la modulation n'était pas une bonne réponse à des fluctuations erratiques de l'activité. En l'occurrence peu d'entre elles connaissent des fluctuations saisonnières prévisibles (à part la pointe de décembre pour l'Abattoir de volailles : F). Mais elles subissent presque toutes des aléas conjoncturels, d'autant moins prévisibles qu'elles sont en situation de dépendance de l'amont ou de l'aval.

### **334. La liberté de manœuvre**

Le fait de négocier un accord d'entreprise a pu être perçu comme une contrainte par les dirigeants. Certaines entreprises craignaient de devoir adopter des mesures qui ne leur convenaient pas.

Il en est ainsi des modalités de RTT adoptées par les entreprises passées aux 35 heures sans accord : elles savaient que les salariés voulaient obtenir des jours de RTT. Elles n'ont pas négocié car elles estimaient que les JRTT qu'elles auraient dû accorder, seraient devenus source de perturbation dans l'organisation et de baisse nette de production.

Cette situation leur a permis dans de nombreux cas de mettre en place une RTT journalière, qui a permis de maintenir ou de limiter la baisse de production à effectif constant.

Le rejet de la négociation permettait aussi de préserver l'avenir. Deux entreprises affirment leur accord sur le principe des 35 heures mais réalisent cette réorganisation du temps de travail sans négocier, pour pouvoir revenir en arrière si nécessaire.

### **335. La relation directe avec le personnel**

Les petites entreprises sont souvent le prolongement de la structure familiale qui fut à l'origine de leur création. Elles en prolongent les usages et les règles. L'employeur reste au contact du personnel et les relations de donnant-donnant sont le quotidien. Il n'y a pas de raison qu'il en soit autrement pour le temps de travail, que le salarié négocie en échange d'avantages divers. Combien de fois dans l'enquête ne nous a-t-on pas parlé d'arrangements, ce qui suppose que la recherche de compromis peut se passer de références aux règles légales.

Face aux 35 heures, les dirigeants ont innové par rapport à leurs usages en matière de concertation, l'un d'eux en organisant trois réunions du personnel, tel autre en multipliant les mini rencontres de deux ou trois salariés et un autre en réunissant des groupes de travail.

## **34 – LE REJET DES CONDITIONS EDICTEES POUR OBTENIR LES AIDES**

### **341. L'intuition plus que le calcul :**

Les décisions des PME de ne pas entrer dans le dispositif légal semblent plus dictées par des considérations multiples, pas toujours étalonnées par des calculs rationnels. L'absence de calculs comptables et de simulation de l'impact financier de scénarios avec ou sans les aides révèle une vision approximative de l'équilibre économique. Cette carence est due tout à la fois à la complexité de la loi, aux défaillances des experts comptables, à l'inexpérience de la négociation ...

Dans l'échantillon, on ne perçoit pas de différence de comportement explicable par des données structurelles comme la structure de la masse salariale dans le chiffre d'affaires. En effet plus ce ratio est élevé et plus les coûts salariaux ont un impact fort sur les décisions stratégiques. Le ratio est de l'ordre de 15 % dans le commerce de gros, 35 à 40 % dans l'industrie et 70 % dans le nettoyage ou le conseil.

Les arbitrages sont réalisés sur des critères plus flous, ou plutôt qui laissent à l'observateur une impression de flou sans être forcément irrationnels : soit faire quelque chose pour ne pas être trop décalé dans l'environnement, soit freiner et attendre ...

Même après coup, il est difficile d'obtenir un bilan financier des conséquences du choix réalisé.

L'exception de la Fromagerie (O) est intéressante puisque les deux formules sont expérimentées en parallèle, 35h et 38h15. Bien que le maintien de 38h15 s'avère bien plus coûteux que le passage à 35 heures, la direction a néanmoins choisi en 2003 de faire repasser les horaires des hommes de 38h15 à 39heures ce qui représente un nouveau surcoût.

Les véritables critères de choix en matière de durée du travail ne sont donc pas d'ordre comptable.

### **342. La gestion des incertitudes sur l'emploi**

Un motif essentiel de non recours aux aides, y compris dans les entreprises qui remplissaient la plupart des conditions juridiques prévues par la loi tient aux incertitudes sur l'emploi. Les dirigeants préfèrent renoncer aux aides publiques plutôt que s'engager sur un niveau d'emploi qu'ils ne maîtrisent pas. Le fait même d'évoquer cette question avec le personnel semble rédhibitoire. Les trois lois sur la RTT avaient pourtant atténué progressivement cette obligation : 10 % d'emplois en 1996, 6 % en 1998 et un volume à négocier dans l'entreprise en 2000.

Il ressort de l'échantillon étudié que peu de créations d'emplois ont été réalisées dans ces entreprises, qu'elles soient ou non passées à 35 heures. Les explications varient selon les cas : incertitude ou crainte de l'avenir, RTT fictive, ...

### **343. Les recettes secrètes de la productivité**

Les axes de performance forment un ensemble complexe dont aucune composante n'est isolable. Les choix de gestion des ressources humaines confèrent à l'organisation mise en place une cohérence qu'il est dangereux de déstabiliser.

La façon dont les entreprises ont pu réaliser une RTT significative sans création d'emplois tout en maintenant une production élevée mériterait une étude plus longue dans chaque entreprise.

Les gains de productivité, affichés ou non sont réels dans la plupart des entreprises car nécessaires pour la compétitivité.

**Sur l'incidence des gains de productivité**, une analyse plus fine serait utile pour déterminer leur impact **sur les conditions de travail** : allègement de la charge de travail rendant possible la RTT ou intensification du travail rendant plus pénibles les heures résiduelles. Les médecins du travail consultés ne nous ont pas apporté d'informations significatives sur ce point.



### **344. La phobie des contrôles**

Les entreprises de l'échantillon sont peu nombreuses à avoir subi des contrôles de **l'Inspection du travail** ou de l'URSSAF qui les aient pénalisés. C'est néanmoins le cas de *Photogravure (Q)* lourdement condamnée au point d'être exclue des aides publiques liées à la RTT.

Par contre, elles sont nombreuses à se référer à des contrôles subis par d'autres entreprises, entraînant des redressements. La crainte suscitée par les contrôles de l'URSSAF est plus ou moins fondée. Elle induit néanmoins des comportements qui dépassent largement le risque financier.

En fin de compte, les entreprises ne sollicitent pas les aides publiques pour différentes raisons : éviter le contrôle lui-même, ce qui permet de rester maître chez soi, ne pas rendre de comptes, poursuivre les arrangements informels en marge de la loi.

### **LE MOT DE LA FIN**

La créativité des entreprises réticentes à la RTT négociée, de ces entreprises qui n'entrent pas dans le moule, est réelle. Il s'est avéré très instructif d'en apprécier les résultats et d'en analyser les ressorts.

Toutefois, les comportements ne sont pas toujours à l'abri de certaines contradictions. Peut-on sans se contredire réclamer moins d'Etat et refuser de négocier dans l'entreprise ? Ce qui est certain, c'est que dans les deux cas, il s'agit de rester maître chez soi.

Nous avons affaire à des logiques complexes, où les jeux d'acteurs sont présents, même quand en apparence la négociation fait défaut.

Les réticences à entrer dans le cadre légal des 35 heures

**ANNEXE 1 :**  
**Liste des Monographies d'Entreprises par ordre Alphabétique**

<b>Code</b>	<b>Effectif</b>	<b>Région</b>	<b>Activité</b>	<b>Durée du travail officielle (au 1<sup>er</sup> janvier 2002)</b>
A	40	RA	Mécanique générale	RTT à 38h30 sans accord (horaire de la branche depuis 1982)
B	1 380	RA	Bâtiment TP	Accord d'entreprise à 38 heures
C	330	RA	Transformation du cuivre	RTT à 38 heures et 36h40 pour les équipiers sans accord
D	22	IDF	Fournisseur pour la restauration	Maintien des 39 heures
E	22	IDF	Nettoyage	35 heures théorique sans accord (travail à la tâche identique)
F	31	RA	Abattoir de volailles	Maintien des 39 heures annualisées
G	66	IDF	Import - Export	Passage aux 35 h non négocié
H	65	RA	Vente par correspondance	Passage à 38 h par accord avec le CE
I	51	PACA	Spectacles musicaux	Négociation en cours depuis 3 ans RTT informelle à 35 heures
J	40	RA	Traiteur	Maintien des 39 heures
K	34	PACA	Serrurerie	Passage de 41h75 à 39 heures
L	65	PACA	Négoce de pommes de terre	38 heures par accord avec les délégués du personnel
M	48	PACA	Eclairage public	38 heures sans accord
N	132	PACA	Marbrerie	RTT à 38 heures à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2002 sans aide 35 h au 1 <sup>er</sup> janvier 2003
O	78	RA	Fromagerie	Passage à 38h15 pour les hommes – Retour à 39 heures en 2003 35 heures sans aide pour les femmes
P	800	RA	Protection en site nucléaire	38 heures sans accord
Q	75	RA	Photogravure industrielle	38 heures par accord atypique avec le CE
R	75	RA	Outillage de précision	35 heures sans aide publique
S	30	PACA	Garage automobile	35 heures sans aide publique
T	28	IDF	Montage de films	35 heures en moyenne sans rechercher d'accord
U	210	IDF	Entreprise de presse	35 heures sans accord, après une négociation avec le comité d'entreprise qui a échoué
V	75	IDF	Grossiste en habillement	35 heures sans accord par absence d'interlocuteur

Les réticences à entrer dans le cadre légal des 35 heures

W	46	PACA	Négoce en vin	35 heures en application de l'accord de branche Refus des aides publiques
X	30	IDF	Fabricant de capteurs	37h30 sans accord
Y	30	IDF	Spécialiste de codes barre	35 heures (par redéfinition des pauses et congés) sans accord
Z	82	IDF	Commerce de climatiseurs	35 heures avec accord, sans les aides
ab	26	IDF	Opticien	35 heures sans accord
cd	43	PACA	Réparation de motos	35 heures en 2 étapes sans les aides
ef	25	PACA	Négoce de sucre	35 heures sans accord
gh	25	PACA	Maintenance industrielle	Maintien des 39 heures

NB : 1 – Les codes A, B, C, ... constituent les références reprises dans le texte de l'étude  
 2 – Les 3 régions sont l'Île de France (IDF), Rhône-Alpes (RA) et Provence Alpes Côte d'Azur (PACA)

**ANNEXE 2 :  
MISE EN RELATION DE LA SITUATION GEOGRAPHIQUE DE L'ENTREPRISE  
ET DU COMPORTEMENT A L'EGARD DES 35 HEURES NEGOCIEES**

REGION	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5	% par région
Ile de France	D	E, X		V, U, T, ab, Y, G	Z	33,3 %
Rhône-Alpes	J, F	A, C, P, O	B, H, Q	O	R	33,3 %
Provence Alpes Côte d'Azur	K, gh	N, M		cd, ef, S, I	L, W	33,3 %
<b>Part de chaque groupe</b>	16 %	26 %	10 %	32 %	16 %	100 %

**ANNEXE 3 :  
MISE EN RELATION DE LA TAILLE DE L'ENTREPRISE  
ET DU COMPORTEMENT A L'EGARD DES 35 HEURES NEGOCIEES**

TAILLE	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5	%
Plus de 200		C, P	B	U		13,3 %
De 50 à 200		N, O	H, Q	O, I, V, G	L R, Z	33,3 %
De 21 à 49	D, J, K, F, gh	A, M, E, X		S, T, ab, cd, Y, ef	W	53,3 %
<b>TOTAL</b>						100 %

**PS : rappel de la composition des groupes selon le type de comportement à l'égard des 35 heures :**

Groupe 1 : maintien de l'horaire antérieur (à 39 heures en général)

Groupe 2 : RTT limitée entre 36 heures et 38h30 par souci de compromis mais non négocié

Groupe 3 : RTT limitée entre 36 heures et 38h30 par souci de compromis négocié avec les syndicats ou les RP

Groupe 4 : RTT à 35 heures sans accord et donc sans recours aux aides publiques

Groupe 5 : RTT à 35 heures avec accord d'entreprise ou de branche mais sans recours aux aides publiques (sauf 1 exception)

Les réticences à entrer dans le cadre légal des 35 heures

**ANNEXE 4 :**  
**MISE EN RELATION DE L'EXISTENCE**  
**D'UNE REPRESENTATION DU PERSONNEL ET DU COMPORTEMENT DE**  
**L'ENTREPRISE A L'EGARD DES 35 HEURES NEGOCIEES**

*L'existence d'une représentation du personnel figure sous la mention  
 « avec IRP » et son absence totale figure sous la mention « sans IRP »*

SELON LA TAILLE	Groupe 1		Groupe 2		Groupe 3		Groupe 4		Groupe 5		Avec IRP % de l'échan- tillon ①	Avec IRP % de la caté- gorie ②
	Avec IRP	Sans IRP	Avec IRP	Sans IRP	Avec IRP	Sans IRP	Avec IRP	Sans IRP	Avec IRP	Sans IRP		
<b>Entreprise de plus de 200 salariés</b>			P C		B		U				13 %	100 %
<b>Entreprises de 50 à 200 salariés</b>			N O		Q H		I O	G V	Z L R		27 %	80 %
<b>Entreprises de 21 à 49 salariés</b>	K F gh	D J	A M	E X			S	T a b c d Y e f		W	20 %	37 %
<b>AVEC IRP % de chaque groupe ③</b>	60 %		75 %		100 %		36 %		75 %		<b>TOTAL 60 %</b>	

**NB : Explication des pourcentages :**

- 1 – Ces pourcentages correspondent à la part des entreprises ayant des IRP rapportée aux 30 entreprises de l'échantillon
- 2 – Ces pourcentages correspondent à la part des entreprises ayant des IRP rapportée aux entreprises de chaque tranche d'effectifs
- 3 – Ces pourcentages correspondent à la part des entreprises ayant des IRP dans chacun des 5 groupes

**PS : rappel de la composition des groupes selon le type de comportement à l'égard des 35 heures :**

- Groupe 1 : maintien de l'horaire antérieur (à 39 heures en général)
- Groupe 2 : RTT limitée entre 36 heures et 38h30 par souci de compromis mais non négocié
- Groupe 3 : RTT limitée entre 36 heures et 38h30 par souci de compromis négocié avec les syndicats ou les RP
- Groupe 4 : RTT à 35 heures sans accord et donc sans recours aux aides publiques
- Groupe 5 : RTT à 35 heures avec accord d'entreprise ou de branche mais sans recours aux aides publiques (sauf 1 exception)

Les réticences à entrer dans le cadre légal des 35 heures



**ANNEXE 5 :**  
**MISE EN RELATION DE LA PRESENCE D'ORGANISATIONS SYNDICALES (OS)**  
**DANS L'ENTREPRISE ET DE SON COMPORTEMENT A L'EGARD**  
**DES 35 HEURES NEGOCIEES**

*La présence de syndicats figure sous la mention « avec O.S. »*

*L'absence de syndicats figure sous la mention « sans O.S. »*

	Groupe 1		Groupe 2		Groupe 3		Groupe 4		Groupe 5		Avec OS : % dans	
	Avec O.S.	Sans O.S.	Avec O.S.	Sans O.S.	Avec O.S.	Sans O.S.	Avec O.S.	Sans O.S.	Avec O.S.	Sans O.S.	l'échantillon ①	la catégorie ②
Plus de 200 salariés				P C	B (CFDT FO)			U			3 %	25%
De 50 à 200			N (FO)	0		Q H	I (CGT auto- nome	G V O	L (CGT) Z (CGT) R (CFDT CGT CGC)		17%	50%
De 21 à 49		D K J F gh		E A M X				T AB CD S Y Ef		W	0 %	0 %
TOTAL % de chaque groupe ③	0 %		12 %		33 %		9 %		75 %		<b>20%</b>	

**NB : Explication des pourcentages :**

1 – Ces pourcentages correspondent à la part des entreprises ayant des OS rapportée aux 30 entreprises de l'échantillon

2 – Ces pourcentages correspondent à la part des entreprises ayant des OS rapportée aux entreprises de chaque tranche d'effectifs

3 – Ces pourcentages correspondent à la part des entreprises ayant des OS dans chacun des 5 groupes

**PS : rappel de la composition des groupes selon le type de comportement à l'égard des 35 heures:**

*Groupe 1 : maintien de l'horaire antérieur (à 39 heures en général)*

*Groupe 2 : RTT limitée entre 36 heures et 38h30 par souci de compromis mais non négocié*

*Groupe 3 : RTT limitée entre 36 heures et 38h30 par souci de compromis négocié avec les syndicats ou les RP*

*Groupe 4 : RTT à 35 heures sans accord et donc sans recours aux aides publiques*

*Groupe 5 : RTT à 35 heures avec accord d'entreprise ou de branche mais sans recours aux aides publiques (sauf 1 exception)*

Les réticences à entrer dans le cadre légal des 35 heures

**ANNEXE 6 :**  
**MISE EN RELATION DU RECOURS AUX DEPASSEMENTS D'HORAIRE**  
**ET DU COMPORTEMENT A L'EGARD DES 35 HEURES NEGOCIEES**

*Les lettres S, O, E correspondent aux entreprises qui recourent, par rapport à l'horaire affiché, à des dépassements d'horaires : systématiques (S), occasionnels (O), ou exceptionnels (E)*

TAILLE	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4			Groupe 5		
	S	O	E	S	O	E	S	O	E	S	O	E	S	O	E
Plus de 200 salariés				C P			B					U			
De 50 à 200					O	N		Q	H		G I	V O	L	R	Z
De 21 à 49	J gh	D F K			E	A M X				Y		T Y ab S ef cd		W	

**NB :** Les dépassements d'horaires mentionnés ici correspondent aux heures effectuées au-delà de l'horaire affiché (ex. : au-delà de 39 heures dans le groupe 1) et non aux seules heures payées (entre 35 et 39 heures dans le groupe 1).

**ANNEXE 7 :**  
**MISE EN RELATION DES ENTREPRISES AYANT MIS EN PLACE**  
**UNE FORME D'ANNUALISATION NEGOCIEE OU INFORMELLE,**  
**ET DE LEUR COMPORTEMENT A L'EGARD DES 35 HEURES**

*Les lettres N, I, A correspondent aux entreprises qui ont mis en place une annualisation : négociée (N), informelle (I) ou absente (A)*

TAILLE	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4			Groupe 5		
	N	I	A	N	I	A	N	I	A	N	I	A	N	I	A
Entreprises de plus de 200 salariés						C P			B		U				
De 50 à 200 salariés						N O			H Q		I	G V O	L	R	Z
De 21 à 49 salariés		J F	K D gh		A X	E M						T Y ab S cd ef	W		

PS : rappel de la composition des groupes selon le type de comportement à l'égard des 35 heures :

Groupe 1 : maintien de l'horaire antérieur (à 39 heures en général)

Groupe 2 : RTT limitée entre 36 heures et 38h30 par souci de compromis mais non négocié

Groupe 3 : RTT limitée entre 36 heures et 38h30 par souci de compromis négocié avec les syndicats ou les RP

Groupe 4 : RTT à 35 h sans accord et donc sans recours aux aides publiques

Groupe 5 : RTT à 35 h avec accord d'entreprise ou de branche mais sans recours aux aides publiques (sauf 1 exception)

Les réticences à entrer dans le cadre légal des 35 heures

<b>ANNEXE 8 :</b> <b>LES DIFFICULTES DE L'ENQUETE :</b> <b>UN OBJET D'ETUDE EN SOI</b>
--

L'énergie dépensée par les consultants a été considérable pour accéder aux 30 entreprises, avec le souci d'obtenir un échantillon équilibré au regard des critères définis par la DARES.

Les raisons de ces difficultés sont multiples.

De nombreuses entreprises ont dû être éliminées car elles sont **exclues du champ de l'étude** soit du fait de leur absence d'autonomie, soit du fait de leur activité (HCR, transport, agriculture, ...). Ces critères ne sont pas toujours lisibles au premier abord.

Ainsi l'enregistrement des accords auprès de la DDTEFP du siège n'a pas permis de prendre en compte dans les listings les établissements situés dans d'autres départements. Il en est de même des accords décidés au niveau d'un groupe et appliqués en cascade dans les établissements (grande distribution par exemple).

D'autres entreprises ne peuvent être jointes aux coordonnées qui nous sont données.

Cette situation a conduit à **un nombre considérable d'appels téléphoniques** : environ 150 contacts sur l'Ile de France et une centaine en Rhône-Alpes et en PACA pour obtenir 10 rendez-vous dans chaque région. Les prises de rendez-vous ont été particulièrement difficiles dans les grandes métropoles de Paris et de Marseille.

#### **Un accès aux directions semé d'embûches :**

Nous avons aussi eu affaire à des entreprises virtuelles (simples boîtes aux lettres) ou fugaces, à des barrages incontournables des standardistes et des secrétaires. Certaines entreprises à l'activité suspecte (salon de massage par exemple) ou en délicatesse avec telle ou telle législation ne souhaitaient pas accueillir des visiteurs indésirables.

A côté des refus directs, nous avons rencontré des attitudes moins franches : demande de lettre de mission, jeu contre la montre, rendez-vous décommandé, voire absence de l'interlocuteur au rendez-vous sans prévenance préalable.

**Des erreurs de compréhension** de notre sujet d'étude nous ont conduit dans des entreprises exclues de son champ : telle entreprise prétend au téléphone ne pas être à 35 heures, alors que ses modalités de RTT sont 37 heures par semaine et 12 JRTT.

Par contre, plusieurs entreprises contactées, qui sont apparues avoir signé des accords 35 heures, souhaitaient malgré tout nous rencontrer ... L'une a même relancé ! ... Elles avaient à « se soulager », à « faire passer un message au ministère » ...

#### **Un accès aux salariés extrêmement difficile :**

Après avoir franchi les obstacles successifs de la détection des entreprises concernées par l'étude, puis celui du franchissement des divers obstacles déjà mentionnés, restait à en franchir un dernier de taille, l'accès aux salariés. Ce ne fut pas le plus simple et le résultat n'est pas à la hauteur des efforts accomplis.

**Certaines entreprises parmi les plus grandes** ont accepté, le dialogue social étant une réalité dans l'entreprise. Mais en général avec prudence, comme le DRH de Bâtiment (B) qui

préfère appeler lui-même le délégué syndical FO pour qu'il s'exprime en sa présence. Son point de vue et le débat ont néanmoins été très ouverts.

La plupart des dirigeants de PME ont manifestement accepté le rendez-vous, avec la condition implicite que nous ne venions pas apporter de perturbation. Rencontrer les salariés ou leurs représentants, de la part du Ministère, pouvait représenter une menace. Si nous avions insisté, nous n'aurions obtenu aucun rendez-vous.

Dans certains cas, il n'était **pas même question pour nous de prétendre à rencontrer des salariés**. Dans la filiale japonaise d'Import-Export (G) il a semblé dangereux, compte tenu de la teneur particulière des propos, d'essayer de contacter le personnel.

Sans aller jusqu'à cette situation extrême, le souhait de vouloir interviewer d'autres personnes est presque insultant pour le chef d'entreprise d'une structure où le pouvoir n'est pas partagé.

**La demande de diversifier les points de vue est perçue comme un soupçon** qui remet en question la confiance accordée au visiteur en le faisant entrer dans son entreprise.

Cette réalité rappelle une des dimensions qui explique les freins à la négociation dans nombre de PME visitées. Le simple fait d'avoir à expliciter, et a fortiori à débattre des positions d'acteurs différenciés en posture de négociation revient à nier le consensus intime, familial, idéal, ...