UNIVERSITÉ DE LORRAINE

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

UNIVERSITE DE NANCY II
U.F.R CONNAISSANCE DE L'HOMME
DEPARTEMENT DE SOCIOLOGIE

THESE
pour obtenir le grade de Docteur en Sociologie
présentée et soutenue publiquement
par Nora SETTI
le 3 septembre 2003

L'AMENAGEMENT-REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET L'INFLEXION DES POLITIQUES D'EMPLOI EN FRANCE A L'AUNE DES REGULATIONS D' ENTREPRISE ET DE L'ORGANISATION TEMPORELLE DU TRAVAIL. QUELLE DYNAMIQUE DES MODES D'EMPLOI ?

Volume I

sous la direction de M. José ROSE, Professeur de Sociologie à l'Université d'Aix-Marseille 1

JURY :

M. Antonio ALVARENGA, Professeur de Sociologie, Université de Nancy II (président de jury)
M. Paul BOUFFARTIGUE, Directeur de recherche au CNRS, LEST (rapporteur)
Mme Danièle POTOCKI-MALICET, Professeure de Sociologie, Université de Reims (rapporteur)
M. José ROSE, Professeur de Sociologie, Université de Provence (directeur de thèse)

La faculté n’entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans la thèse, les opinions doivent être considérées comme propres à l’auteur.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier José ROSE pour avoir accepté de diriger cette thèse, pour ses conseils dans la réalisation de cette dernière.
Je remercie les membres du GREE, mon laboratoire d'accueil et au sein duquel j'ai pu réaliser ce travail.
Je suis également reconnaissante à Lionel JACQUOT avec qui j'ai effectué cette recherche et qui m'a permis également de progresser dans mes réflexions par ses remarques avisées.
Mes remerciements vont également à tous les acteurs rencontrés sur le terrain et sans lesquels ce travail n'aurait pu aboutir.
Je dédie cette thèse à ma famille et à mes amis pour leur soutien et leurs encouragements. Je suis aussi redevable à Denis pour ses relectures, sa patience et son implication.
Enfin, je remercie Mme Danielle POTOCKI-MALICET, Messieurs Paul BOUFFARTIGUE et Antonio ALVARENGA pour avoir accepté de participer au jury.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 5

CHAPITRE 1 LES DETERMINANTS DE L'AMENAGEMENT-REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL : VERS QUELLE NORME TEMPORELLE POUR QUELLE NORME D'EMPLOI ? QUESTIONNEMENTS ET METHODOLOGIE. 9

SECTION 1 NORME TEMPORELLE ET NORME D'EMPLOI : DE L'UNIFICATION A LA DIVERSIFICATION. ELABORATION DE LA NOTION D'ARTT.....9
SECTION 2 ETUDE DE L'ARTT A L'AUNE DE L'ORGANISATION TEMPORELLE DU TRAVAIL ET DES REGULATIONS D'ENTREPRISE : POUR UNE APPROCHE EN TERMES DE MODES D'EMPLOI 14

CHAPITRE 2 LES DETERMINANTS DE LA DIVERSIFICATION DES TEMPS TRAVAILLES : TRANSFORMATIONS DU TEMPS DE TRAVAIL ET INFLEXION DES POLITIQUES PUBLIQUES D'EMPLOI.....28

SECTION 1 LES TRANSFORMATIONS DU TEMPS DE TRAVAIL : EVOLUTIONS, ENJEUX ET LOGIQUES ANCRES AUTOUR DE LA DUREE, DES HORAIRES ET DES RYTHMES DE TRAVAIL…… 28
SECTION 2 L'ARTT COMME OBJET JURIDICO-POLITIQUE 50

CHAPITRE 3 LES REGULATIONS D'ENTREPRISE AU REGARD DES PARTENAIRES ENGAGES, DES NOUVELLES REGLES TEMPORELLES ET DES PRATIQUES SALARIALES.....80

SECTION 1 LE TEMPS DES REGULATIONS D'ENTREPRISE ? 81
SECTION 2 DELEGUES SYNDICAUX ET SALARIES MANDATES FACE AUX STRATEGIES D'ENTREPRISES.....90
SECTION 3 MODALITES ARRETEES ET NOUVELLES REGLES TEMPORELLES 104
SECTION 4 DE NOUVELLES REGLES SALARIALES 114

CHAPITRE 4 L' ORGANISATION TEMPORELLE DU TRAVAIL : QUELLES DIVISIONS ET QUELLES COOPERATIONS DU TRAVAIL A L'EPREUVE DE L 'ARTT ? 122

SECTION 1 VERS QUELLE ORGANISATION (TEMPORELLE) DU TRAVAIL ? 123
SECTION 2 LA MISE EN PLACE DE L'ARTT DANS LES ORGANISATIONS : QUELLES DIVISIONS DU TRAVAIL ? 133
SECTION 3 REGIMES TEMPORELS ET COOPERATIONS DU TRAVAIL : QUELLE AUTONOMIE POUR LES SALARIES ? 140

CHAPITRE 5 AMENAGEMENT-REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET DESTANDARDISATION DU TRAVAIL : QUELLES CONSEQUENCES SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ? 151

SECTION 1 LES EVOLUTIONS DES CONDITIONS DE TRAVAIL : QUELS EFFETS SUR LA NORME TEMPORELLE ? 152
SECTION 2 LES CONDITIONS DE TRAVAIL A L'EPREUVE DE L'ARTT 162

CHAPITRE 6 L'AMENAGEMENT-REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET LES MODES D'EMPLOI : VERS QUELLE FLEXIBILISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ? 175

SECTION 1 L'ANCRAGE DE L'EMPLOI DANS LES ACCORDS : QUELLES CONSEQUENCES SUR LES COMPETENCES ET SUR LA DIVISION SEXUELLE DU TRAVAIL?…… ...176
SECTION 2 ARTT ET FLEXIBILISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE 190

CONCLUSION GENERALE 202

BIBLIOGRAPHIE 205

TABLE DES ILLUSTRATIONS.....222

TABLES DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....226

TABLE DES MATIERES 227

INTRODUCTION GENERALE

L'objet de notre thèse est de mettre en évidence et d'analyser la diversité des processus actuels d'aménagement-réduction du temps de travail tels qu'ils sont appliqués dans les entreprises suite à la mise en application de la loi n° 98-461 du 13 juin 1998, loi d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail (ou loi

Aubry 1), en s'attachant à examiner les réorganisations temporelles du travail, les transformations du travail, le jeu des relations professionnelles. Au final, notre étude porte sur les pratiques de gestion des modes d'emploi.
Le temps de travail était déjà considéré par P. Naville, à la fin des années soixante, comme le problème central de la condition salariée[1]. De fait, les réflexions ayant trait au temps de travail et son organisation coïncident avec la naissance de la sociologie, et de façon plus précise, avec les différentes théorisations élaborées par les auteurs que l'on considère comme étant les « pères-fondateurs » de la sociologie : E. Durkheim, M. Weber et K. Marx. Au cœur de leurs observations se situent les principes de la division du travail, le processus de spécialisation du travail dans les usines et les organisations bureaucratiques, les transformations des rapports sociaux et les principes sur lesquels s'appuie la nouvelle société capitaliste industrielle. Leurs travaux vont être annonciateurs de l'orientation prise ensuite par la sociologie du travail.
Sur une période plus récente, les sociologues se sont intéressés à la question du temps en sociologie en leur consacrant un certain nombre d'ouvrage tels que N. Elias, G. Pronovost, R. Sue, W. Grossin ou D. Mercure. Pourtant la spécificité du temps de travail ne renvoie pas à un champ de la sociologie en particulier, celui de la sociologie du temps, celui du travail ou encore celui des relations professionnelles, mais c'est un thème qui traverse la discipline (J. Thoemmes, 2000).
L'évolution du temps de travail en France est profondément marquée par un double mouvement. D'une part, une réduction significative et continue de la durée du travail sur le long terme. Dans ce contexte, la réduction du temps de travail est abordée en terme de progrès social, et s'inscrit comme un symbole des luttes ouvrières de la fin du XIXème siècle au début du XXème siècle. D'autre part, on constate une variabilité des temps travaillés liée à l'inflexion des politiques en la matière ; notre exposé se situe plutôt dans cette seconde perspective.

M. Pépin (1998) résume les points principaux que l'on doit avoir à l'esprit lorsque l'on parle de temps de travail : d'abord, l'intégration des enjeux économiques et sociaux et l'articulation entre aménagement et réduction du temps de travail ; puis intervient le lien entre changement d'organisation du temps et organisation du travail. Ensuite, il faut prendre en compte l'existence de marges de manœuvre importantes dans l'entreprise même à partir de démarches de concertation et de négociation, mais également l'articulation entre les dimensions collective et individuelle de l'organisation du temps. Et enfin, la diversité des modalités et techniques possibles interviennent pour modifier l'organisation du temps de travail. Nous avons mené notre travail en tenant compte de ces composantes indissociables d'une étude sur le temps de travail.

A l'origine de notre travail se trouve l'idée que l'aménagement-réduction du temps de travail est un thème privilégié pour analyser les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises. Il permet d'étudier la capacité des partenaires sociaux à développer de nouvelles règles de travail et de temps de travail qui prennent en compte les transformations de l'environnement économique et des conditions productives des entreprises.

Le phénomène a récemment pris une dimension européenne. En effet, la promulgation des lois Aubry n'est pas sans lien avec les préconisations retenues dans le cadre de l'intégration européenne. Et le « **Livre Vert – Partenariat pour une nouvelle Organisation du Travail**[2] » publié, en 1997, par la Commission Européenne, encourage à débattre sur de nouvelles formes d'organisation du travail en se concentrant sur trois questions : pourquoi une nouvelle organisation du travail et de quelle manière ? Quels sont les défis que les politiques induisent dans ces nouvelles formes d'organisation du travail ? Est-il possible d'établir un nouveau partenariat pour une organisation du travail plus productive, participative et enrichissante ? Cette politique a suscité de vives réactions, notamment celle de la Confédération générale des travailleurs-Force ouvrière (CGT-FO). Pour elle, le concept de « partenariat » va à l'encontre de l'idée d'indépendance prônée par cette confédération syndicale, les nouvelles formes d'organisation étant perçues comme un « outil pur et simple de flexibilisation, dont les répercussions sont condamnées ». Peut-on alors envisager que la politique retenue à un niveau national n'est plus qu'un théâtre d'ombres, et qu'elle se fait ailleurs, à Bruxelles par exemple ?
Dans ce contexte alliant nouvelle organisation du travail, dans le but de favoriser l'emploi, et maintien de la compétitivité des entreprises, nous supposons que ces différents éléments vont produire une évolution du travail et du temps de travail .
En ce sens, en France, la première loi Aubry constitue une démarche importante vers cette recommandation et implique de nouvelles formes d'organisation du travail.

[1] Nous reprenons ici les propos de P. Naville dans la préface à l'ouvrage de W. Grossin (1969, p. XI).
[2] En fait, ce Livre Vert envisage les possibilités d'amélioration de l'emploi et de la compétitivité par une meilleure organisation du travail au lieu de travail, fondée sur des qualifications élevées, une confiance accrue et une haute qualité. Il porte sur la capacité et la volonté des employeurs et des travailleurs de prendre des initiatives, d'améliorer la qualité des biens et des services, d'innover et de développer le processus de production et les relations avec le consommateur. L'objectif de ce livre est de stimuler un débat européen sur les nouvelles formes d'organisation du travail en vue de libérer ce potentiel (Livre Vert, p.2).

Notre recherche porte sur la période 1982-2000 marquée par une évolution de la durée du travail, et plus particulièrement la complexification de cette notion et la diversification du temps de travail. L'ordonnance de 1982 consacre en effet le passage aux « 39 heures » et la cinquième semaine de congés payés. Le projet du gouvernement socialiste était alors de poursuivre la réduction de la durée du travail pour la porter à « 35 heures » en 1985. Nous avons voulu reprendre l'historique législatif en mettant à jour les orientations des différents gouvernements à propos de la réduction du temps de travail désignée dans une vision offensive et défensive face à l'emploi, puis couplée à l'aménagement du temps de travail au milieu des années quatre-vingt. Le vote de la loi Aubry en 1998 va conférer le passage effectif aux « 35 heures ».
Pourquoi aucune intervention étatique n'avait permis de peser amplement en faveur d'une baisse de la durée conventionnelle du travail depuis 1982 ? Quelle est l'influence des contextes politiques et sociaux en 1982 et en 1998 ? Quels sont les enjeux différents ou similaires invoqués pour ces deux périodes ? Que traduisent-ils ?
La recherche conduite auprès des entreprises qui sont passées aux « 35 heures » avant l'année 2000, montre les modifications apportées dans le domaine du temps de travail et nous renseigne sur les évolutions de l'organisation temporelle du travail et des relations professionnelles, sans oublier les changements portés au contenu du travail et à l'emploi.
Pour les entreprises, la marche vers les « 35 heures » est l'occasion de remettre à plat les conventions temporelles qui encadrent leurs activités, plus généralement les modes d'organisation et de gestion de leur main-d'œuvre. Les contraintes et les incitations dont la loi Aubry est porteuse marquent en ce domaine une véritable rupture puisque, depuis 1982, le mode de régulation du temps de travail n'en a pas moins subi des transformations déterminantes. J.-Y. Boulin (1989) a repéré un triple basculement qui s'amorce dès l'orée des années 1980. En premier lieu, alors que les offensives sur le temps de travail étaient le fait des organisations syndicales, l'initiative change de camp et il revient aux employeurs de faire pression en faveur d'une flexibilité accrue des horaires de travail. En second lieu, l'Etat transforme les règles du jeu et substitue des procédures normatives plus souples, plus décentralisées et qui permettent aux entreprises d'adopter, au cas par cas, des modèles différenciés de temps de travail. Enfin, au nom de la performance et de la compétitivité, les préoccupations économiques prennent le pas sur le souci de bien-être social – notamment l'amélioration des conditions de travail – voire même de partage des emplois (G. Cette et D. Taddéi, 1994).
Nous nous appuyons également sur les résultats de notre investigation empirique conduite auprès des entreprises. Nous avons débuté notre travail d'enquête à la fin de l'année 1999, soit un an après la promulgation de la première loi sur les « 35 heures ». Une année, c'est le temps nécessaire pour permettre l'application et l'appropriation du dispositif par les entreprises et ses salariés et donc de comprendre les logiques et les modes de gouvernement de ces organisations.
Notre méthodologie, outre l'exploitation des enquêtes de l'INSEE et du Ministère du travail, s'appuie principalement sur des monographies d'entreprises complétées par des entretiens semi-directifs approfondis permettant de saisir la dynamique des relations professionnelles enclenchée dans la mise en place du dispositif. Est-ce l'occasion pour les « négociateurs » d'ouvrir un espace social ? Peut-on y déceler la production de nouvelles normes temporelles ?
L'intégralité de notre recherche a concerné la première loi Aubry et notre échantillon d'entreprises a retenu uniquement des entreprises que l'on a souvent qualifiées de « pionnières » (A.-L. Aucouturier et T. Coutrot, 2000) dans le sens où elles avaient devancé l'échéance de l'année 2000. Quel est le profil de ces entreprises ? Quelles ont été leurs motivations ? A quels obstacles se sont-elles heurtées dans la mise en application du dispositif Aubry ?
Avec le vote des lois sur les « 35 heures » en 1998 puis en 2000, le temps de travail est au cœur de l'actualité. Les formes qu'il adopte sont les suivantes : réduction, aménagement, diversification et éclatement, flexibilisation ; ce sont des formes où les enjeux politiques et sociaux sont multiples et complexes.

L'aménagement du temps de travail constitue un élément important, sinon central des politiques d'emploi dans un but de flexibiliser l'organisation du travail et du temps de travail. C'est en considérant et en étudiant simultanément, ces deux objets (**chapitre 1)**, que nous comprenons les ambiguïtés des lois Aubry. Ce premier chapitre a un statut particulier par rapport aux cinq autres chapitres : c'est un chapitre introductif présentant notre cadre problématique, nos hypothèses et notre méthodologie.
L'hétéronomie liée au temps de travail montre une diversification récente des durées individuelles et collectives du travail liée à l'empilement des dispositifs en matière de temps de travail. Aussi observerons-nous les transformations du temps de travail au début des années quatre-vingt, révélatrices de la diversification des durées, des rythmes et des horaires de travail. Ceci n'est pas sans lien avec l'institutionnalisation de la modulation favorisée par l'orientation des politiques publiques d'emploi, qui intervient dans le recul de la norme temporelle et encourage les pratiques patronales de flexibilisation. Nous observerons si les lois Aubry prolongent ou non cette orientation (**chapitre 2**).

La diversité des logiques, des accords qui en résultent, marque la montée en puissance des régulations d'entreprise. Il nous faut interroger les accords, le rôle et le poids des partenaires qui les ont signés, la nature des négociations par lesquelles ils ont cheminé, les modalités, les formes de modulation et les nouvelles règles temporelles qu'ils ont engendrées, questionner le suivi des accords signés et soulever la question de la mise en œuvre de nouvelles règles salariales (**chapitre 3**).
Avec les « 35 heures », quelles mutations et quelles permanences de l'organisation (temporelle) du travail observe-t-on ? L'ARTT impose-t-il réellement une refonte organisationnelle du temps de travail ? Le dispositif Aubry ouvre-t-il la voie à une révision des principes de la division du travail, ou *a contrario*, ne conduit-il pas à les consolider ? L'ARTT n'amène-t-il pas à jouer autrement sur le ressort de la coopération ? (**chapitre 4**).
Nous examinerons si l'éclatement des temps travaillés s'arc-boute à l'évolution du travail salarié, notamment la traduction de l'instabilité de ce dernier sous forme de segmentation du marché du travail et d'altération des conditions de travail jusqu'à produire une intensification des conditions de travail à la suite de la restructuration et de la rationalisation résultant de la mise en place de l'ARTT dans le cadre du dispositif Aubry 1 (**chapitre 5**).
Nous proposons pour terminer d'évaluer les conséquences de cette différenciation des temps travaillés, et de saisir plus précisément l'individualisation et l'éclectisme du temps de travail institutionnalisés en quelque sorte par la loi du 13 juin 1998. Ces conséquences sont analysées dans le but de mettre à jour les pratiques de modes d'emploi et de façon plus précise les liens existants entre l'ARTT et les modes de flexibilisation de la main-d'œuvre (**chapitre 6**).

CHAPITRE 1LES DETERMINANTS DE L'AMENAGEMENT-REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL : VERS QUELLE NORME TEMPORELLE POUR QUELLE NORME D'EMPLOI ? QUESTIONNEMENTS ET METHODOLOGIE.

Une étude sociologique sur le temps de travail ne peut faire l'économie de sa situation, de sa position dans le champ des sciences sociales. Cette remarque vaut pour l'objet « aménagement-réduction du temps de travail » qui est apparu en France, relativement récemment dans l'histoire de la sociologie, de manière concomitante avec l'essor de nouvelles formes d'aménagement du temps de travail, au début des années quatre-vingt.
Pour rendre compte de la position de l'objet « aménagement-réduction du temps de travail » et comprendre les filiations et les voies nouvelles ouvertes par les sociologues qui l'ont analysé, il importe de le situer brièvement dans la sociologie du travail, la sociologie du temps et celle de l'emploi. Les trois sont traversées par une problématique commune. Qu'elle soit explicite ou sous-jacente, la question du temps apparaît sinon centrale, du moins cruciale, tant dans la définition du travail, depuis la mise en place du taylorisme, que des conditions sociales de travail des individus.
Au préalable, nous nous sommes demandé : que percevons-nous par temps de travail ?

Aussi c'est de la combinaison de deux éléments, l'aménagement du temps de travail et la réduction du temps de travail, chacun répondant à des logiques différentes, que naît l'objet aménagement-réduction du temps de travail. Nous verrons que mesurer la durée du travail reste limité, si l'on prend en compte la modification de l'échelon hebdomadaire vers un échelon annuel de la durée de référence, qui favorise le développement de l'annualisation et la modulation (**section 1**). La seconde section de ce chapitre a pour but de présenter l'originalité de notre démarche qui veut dépasser une appréhension quantitative des effets de la RTT en termes de volume d'emploi, pour proposer une analyse de ses répercussions qualitatives sur les conditions de travail, les modes d'emploi et corrélativement l'organisation du temps de travail (**section 2**). Il s'agira alors de présenter la méthodologie suivie. L'adoption d'une démarche essentiellement empirique fondée sur dix monographies d'entreprises se justifie selon nous par l'objet même de la recherche. Enfin, nous exposerons l'approche en termes de modes d'emploi qui permet de rendre compte des transformations dans la gestion de la main-d'œuvre.

Section 1 Norme temporelle et norme d'emploi : de l'unification à la diversification. Elaboration de la notion d'ARTT.

Par temps de travail, on entend non seulement les questions de durée du travail, mais également les questions d'horaires et de calendriers, de rythmes, les variabilités auxquelles elles sont soumises, leur prévisibilité, les possibilités de choix dont disposent les salariés.
Le temps de travail est une notion collective mais également individuelle et, loin d'être uniforme, elle se complexifie, se diversifie, voire s'individualise. Aussi la mesure de la durée du travail, élément central de la norme temporelle, soulève un certain nombre de questionnements. L'évolution du temps de travail conduit-elle à des changements dans la mesure de la durée ? Doit-on apporter des limites à une détermination de la durée du travail hebdomadaire ? Quelle signification peut-on accorder au glissement de l'échelon hebdomadaire vers une annualisation des temps travaillés ? Pour répondre à ces questions il est nécessaire de s'abstraire du sens commun de la notion de temps qui le considère comme un temps linéaire et homogène. Cette vision en matière de temps serait corrélée à une forme de l'emploi : à temps plein sous contrat à durée indéterminée, tendant alors à considérer des situations d'emploi typiques (B. Fourcade, 1992) par opposition à des situations d'emploi atypiques (J.-F. Germe et F. Michon, 1979) qui seraient, elles, minoritaires.
L'évolution du travail salarié n'est pas sans conséquence sur la norme temporelle. Deux tendances s'imposent à nos yeux. D'une part, l'évolution du temps de travail est caractérisée par une volonté d'homogénéisation puis de diversification. D'autre part, l'évolution du travail salarié et de l'emploi passe d'une standardisation à une déstandardisation.
Incontestablement, ces mouvements concernant le temps de travail et le travail salarié ne sont ni des mouvements uniformes, ni des mouvements booléens. Ils sont caractérisés par des mutations beaucoup plus complexes. C'est ce que nous nous attacherons à montrer au cours des premiers chapitres. Nous choisissons ici

de tracer les grandes lignes des modifications portées au temps de travail et à l'emploi qui dévoilent une unification de la norme d'emploi et de la norme temporelle puis une diversification, voire une segmentation des emplois associée à une diversification de la norme temporelle.

1.1 L'aménagement-réduction du temps de travail

Dans ce domaine, le travail préalable du sociologue consiste à sortir des évaluations quantitatives des politiques publiques – le nombre d'emplois sauvegardés ou créés par la réduction du temps de travail. Il réside également dans la rupture avec une vision linéaire de l'histoire qui inscrit la diminution du temps de travail sur la pente naturelle du progrès social.
Au-delà de la période des revendications, de travailler moins pour vivre mieux[3], la conjoncture porte le débat en termes de crise de l'emploi où l'on oppose volontiers temps de travail et chômage.

1.1.1 Définition du temps de travail et mesure de la durée du travail

Nous interrogeons et analysons la construction d'un temps de travail en retenant deux dimensions du temps de travail : son contenant et son contenu, c'est-à-dire pour reprendre W. Grossin : « d'une part, des aspects externes, morphologiques ou géométriques comme la durée et l'horaire de travail, les répartitions de jours ouvrés dans la semaine ou l'année et, d'autre part, des aspects internes ou constitutifs qui se rapportent à la mise en œuvre de la force de travail : normes, rythmes, séquences – séries de gestes à reproduire – cadences, distributions programmées de pause » (W. Grossin, 1994, p. 131).
Partant ainsi de la distinction établie par W. Grossin (1994, p. 143), le temps de travail ne se réduit pas à la durée du travail, nous distinguons un « contenant » (la durée, les horaires de travail), de l'autre, d'un « contenu » regroupant les normes, les rythmes, les séquences, les pauses et les cadences. Nous pouvons alors décliner les pendants du temps de travail, traitant à la fois du temps *dans* le travail, c'est-à-dire des rythmes et de l'intensité du travail effectué et du temps *de* travail, celui que l'on passe à travailler, ses horaires et sa durée.
Au préalable qu'entendons-nous par norme temporelle ? En nous appuyant sur la définition de J. Thoemmes, qui lui-même s'adosse à la définition du juriste A. Supiot, nous retenons que « la norme temporelle correspond à un découpage dans le temps entre les activités professionnelles et les activités non professionnelles : ce découpage est exprimé en durée du travail » (2000, p. 20). Précisons que cette norme évolue au cours des siècles et s'élabore progressivement de 1830 à 1980; le début des années quatre-vingt marque le changement de norme temporelle (J. Thoemmes, 2000). Selon J. Thoemmes, trois grands moments scandent la formation de cette norme. De 1830 à 1841, l'intervention de l'Etat dans la relation unissant l'employeur aux salariés est marquante. Puis le rôle des inspecteurs (1841-1904) devient central ; ces derniers ont en charge le respect de la loi. La dernière période (1900-1980) voit s'élaborer la norme temporelle « pour tous » qui se distingue par une durée hebdomadaire stable, une durée journalière fixe, deux jours de repos consécutifs et cinq semaines de congés payés (J. Thoemmes, 2000).
Dans ces conditions, la durée hebdomadaire constitue une figure emblématique du temps de travail ; c'est le référentiel le mieux partagé pour parler du temps de travail parce que cette durée sert de mesure et de base de calcul (notamment pour les salaires) et de comparaisons.
Par ailleurs, lorsque l'on parle de mesure de la durée du travail, deux indicateurs statistiques, constitutifs de cette dernière, interviennent : la durée offerte, renvoyant à une durée collective et la durée effective, correspondant à une durée individuelle. Nos propos s'appuient sur deux sources statistiques principales : l'enquête Emploi de l'INSEE et l'enquête ACEMO du Ministère de l'Emploi, chacune calculant respectivement une durée du travail effective[4] et une durée du travail offerte[5].
Dans le cadre de la nouvelle base de la Comptabilité Nationale, l'INSEE a opéré un passage de la durée hebdomadaire à la durée annuelle de travail. Deux séries de durées annuelles du travail sont ainsi disponibles à partir de 1970 pour chacune des branches : la première est la durée annuelle offerte aux salariés à temps

[3] Nous sommes aujourd'hui loin de l'époque où le raccourcissement de la journée de travail était une condition de survie pour la classe ouvrière (Guedj et Vindt, 1997 ; Marchand et Thélot, 1997).

[4] Cette durée est mesurée par l'enquête Emploi de l'Insee calculée directement auprès des individus.
[5] Indicateur statistique de la durée du travail mesuré par l'enquête ACEMO auprès des établissements pour l'ensemble des salariés à temps complet en distinguant deux catégories de travailleurs, les ouvriers et les employés. Il renvoie à deux notions juridiques : l'horaire collectif affiché et la durée légale.

complet ; la seconde intègre l'absentéisme, les grèves et l'incidence du travail à temps partiel pour fournir une estimation de la durée annuelle effective du travail.
L'enquête complémentaire à l'enquête Emploi de l'INSEE[6] permet en plus de confronter les écarts éventuels entre ces deux notions, et de décrire assez précisément la composition du temps de travail sur la semaine de référence. Elle est donc un outil pour dépasser les définitions de ce temps à partir des seules normes juridiques et de rémunération, et étudier les différenciations de la population active au regard des durées et des horaires de travail. Outil précieux, mais limité, si on rappelle quelques faits inhérents à l'inflexion des politiques face à la durée du travail tels que le glissement de l'échelon hebdomadaire vers l'échelon annuel de la durée de référence, qui met en question la notion même de « semaine habituelle » ou le développement de formes d'irrégularité - telles l'annualisation et la modulation - qui perturbent la séparation entre « réguliers », « cycliques » et « irréguliers ».
D'après l'enquête Emploi, la population active est divisée en trois groupes. Les « réguliers » connaissent des jours de travail, en général, les mêmes d'une semaine sur l'autre, ou encore le nombre de jours travaillés chaque semaine, variable d'une semaine à l'autre, mais de façon régulière et sans que les rythmes de travail soient organisés en cycles s'étendant sur plusieurs jours. Les « cycliques » possèdent un rythme de travail organisé en cycles de plusieurs jours ou des horaires alternants : classiquement il s'agit des salariés qui travaillent par équipes successives. Les « irréguliers », quant à eux, sont les actifs dont le nombre de jours travaillés et/ou les horaires de travail changent de manière non régulière, sans même obéir à un cycle.
Au total près de 70% des actifs ont un rythme de travail régulier, 9% ont un rythme cyclique et 21% ont, quant à eux, un rythme irrégulier (P. Boisard et D. Fermanian, 1999). Nous sommes donc loin de la vision uniforme et collective du temps de travail.
Les analyses sur le temps de travail se réfèrent le plus souvent à la semaine, mais il est également possible de raisonner dans un autre cadre temporel comme celui de l'année. C'est d'ailleurs dans cette direction qu'incitent à la fois les changements d'ordre réglementaire intervenus depuis une vingtaine d'années en matière de temps de travail et la nécessité de pouvoir procéder à des estimations correctes du volume d'heures travaillées et de la productivité apparente du travail, prenant en compte en particulier l'extension du travail à temps partiel.
C'est en tenant compte des évolutions apportées au temps de travail, qui ont, de fait, une influence sur la durée du travail que s'élabore l'objet aménagement-réduction du temps de travail ou ARTT.

1.1.2. La construction de l'ARTT

Dans la période actuelle, la loi Aubry I inspirée par la loi Robien, est caractérisée par la rencontre de deux mouvements : celui de la réduction du temps de travail, bloqué depuis 1982 et relancé dans une logique de partage de l'emploi ; celui de l'aménagement du temps de travail permettant différents types de modulation des horaires depuis 1982 et s'accélérant depuis la loi quinquennale de 1993. Cette rencontre de deux mouvements d'origines et d'effets très différents est, dans la plupart des discours politiques, passée sous silence. Tout se passe comme si aménagement et réduction du temps de travail relevaient d'une même notion comme en témoigne le sigle « ARTT » couramment utilisé par les directions d'entreprises et les acteurs des politiques d'emploi. Tout se passe comme s'il était simple d'échanger durées et rythmes de travail, la réduction de la durée compensant les contraintes de la modulation des horaires.
L'une des conclusions centrales des experts du Commissariat au Plan en 1985 est la suivante sacrifie pour autant à cette réduction : « L'aménagement et la réduction du temps de travail sont inséparables. La RTT ne peut se produire sans une floraison de nouvelles formes d'aménagement du temps de travail (…). En sens inverse, les nouvelles formes d'aménagement du temps de travail ne peuvent s'épanouir sans réduction des temps de travail (…). Développer collectivement l'ARTT, sous toutes ses formes et au sein de toutes les activités, paraît donc une voie à suivre pour concilier la lutte contre le chômage, et la réponse aux aspirations des salariés, avec la recherche des flexibilités nécessaires à la modernisation économique et sociale » (1985, p. 30).
Aussi, ce à quoi renvoie précisément l'aménagement-réduction du temps de travail (ARTT) désigne tout un ensemble de modalités d'organisation du temps de travail permettant de répondre à des besoins d'adaptation de l'activité de l'entreprise ou aux attentes des salariés, allié à une réduction du volume d'heures (annuelles, supplémentaires…). Il s'agit donc d'associer la réduction de la durée du travail à un aménagement du temps conçu dans le cadre de l'année, en faisant de la baisse des horaires une contrepartie significative qui exercerait un effet important sur l'emploi. Ainsi, lorsque l'on parle d'ARTT, il convient d'abord de distinguer l'ATT (aménagement du temps de travail) de la réduction du temps de travail (RTT). Alors que la RTT fait surtout l'objet d'interventions publiques, l'ATT est davantage l'affaire de l'entreprise, par la voie de la négociation ou du simple exercice du droit de gestion. La réduction renvoie, comme son nom l'indique, à une diminution du temps de travail, alors que ce n'est pas nécessairement le cas pour l'aménagement, qui peut signifier une simple réorganisation du temps.

[6] Nous avons ici mobilisé principalement les données de l'enquête Durée du travail réalisée par l'INSEE en 1995 dans la mesure où les résultats de l'enquête de 2001 ne sont pas encore disponibles.

Par réduction du temps de travail, on entend réduire l'horaire légal ou conventionnel. Ceci peut s'établir dans un cadre hebdomadaire, mensuel ou annuel et concerner la totalité ou seulement une partie des salariés d'une entreprise. Elle peut être proposée comme contrepartie d'une modulation annuelle des horaires. La rémunération des salariés peut être maintenue en partie ou en totalité, la décision étant arrêtée dans le cadre d'un accord de branche ou d'entreprise. L'Etat accorde des aides financières sous forme d'exonérations de charges sociales aux entreprises qui réduisent le temps de travail et effectuent, dans le même temps, des embauches nouvelles ou maintiennent leurs emplois.
Après la réduction à 39 heures de la durée légale hebdomadaire du travail en 1982, les experts du Plan préconisent de diversifier les modes d'aménagement du temps de travail pour optimiser l'organisation de la production et accroître la durée d'utilisation des équipements. Ainsi partant de l'idée d'une meilleure utilisation des équipements pour dépasser certains des blocages rencontrés lors de la mise en œuvre de politiques de partage du travail, le rapport de D. Taddéi (1986) propose la mise en place d'équipes supplémentaires à temps réduit, permettant simultanément d'allonger le temps de travail des machines et de réduire celui des hommes : ce « découplage » entre les deux durées est désigné par le terme réorganisation-réduction du temps de travail (2RT). Ce développement aura pour conséquence la diversification des horaires. Les enquêtes sur les conditions de travail vont également montrer que les horaires fixes sont en recul. C'est dans ce contexte que naissent également de nouvelles contraintes pour les salariés. Les organisations syndicales signataires d'accords de modulation mettent en avant les créations ou les maintiens d'emplois et la réduction du temps de travail qui en résulte.
Aussi peut-on y voir que ces accords et, de manière plus générale les diverses formes d'ATT, induisent-elles le développement d'horaires atypiques ? Cette évolution va-t-elle susciter le mécontentement de certains salariés ? Est-ce que la RTT va toujours compenser, à leurs yeux, les inconvénients liés aux nouveaux modes d'ATT qui impliquent la variation des durées du travail ?

Nous allons à présent exposer la démarche dans laquelle nous nous situons en rappelant notre cadre problématique et après avoir mobilisé à grands traits les travaux classiques autour de la dimension 'temps de travail'. Nous poserons ensuite les jalons théoriques de notre travail.

1.2 Le temps de travail dans sa dimension collective et uniforme

Nombre de travaux contemporains s'accordent à montrer que la linéarisation du temps, l'invention de sa chronométrie et le travail d'abstraction qui permet d'en établir un protocole de mesure, sont des constructions sociales, historiques et datées.
En Occident, ce sont les premières découvertes des astronomes qui ont permis la mesure d'un autres temps : celui du monde comme « une représentation codifiée d'un temps extérieur à l'homme, objectivable et mesurable » (I. Billiard, 1998, p.89-90).
C'est, sans aucun doute et comme le présente G. Pronovost (1996), à partir de l'industrialisation que naît « une nouvelle catégorie historique et sociologique, le temps industriel », défini par la synchronisation progressive du travail en usine et dont le corollaire est l'imposition d'une « discipline du temps de travail ». De son côté, N. Elias (1996), dans son essai sur la notion de temps, conclue sa démonstration en l'envisageant comme une construction sociale à travers les âges et suivant les différentes sociétés.
Cette catégorie, qui se présente comme naturelle, est une convention sociale : celle du « temps industriel », dont la domination s'est établie dans l'histoire avec la révolution industrielle. Fondée sur le temps de la physique newtonienne, et comme le rappelle R. Sue (1995, p.99), la notion moderne de temps, ou plus exactement du temps industriel, selon W. Grossin a les qualités d'un temps « (…) régulier (mécanique), homogène, inaltérable, quantitatif, computable, abstrait, extérieur aux êtres et aux choses (objectif), vrai. » (W. Grossin cité par R. Sue, 1995, p. 99).
Dans un autre ordre d'idées, il s'agirait de prendre en compte la portée des métamorphoses des catégories juridiques de base liées au temps de travail afin de redéfinir un principe de « concordance des temps » (A. Supiot, 1995) permettant la maîtrise de la vie individuelle et de la vie collective. Pourtant le risque d'abolition de toute espèce de rythme collectif et de généralisation du « temps des marchands » n'est pas minoré (G. Le Goff, 1977) : c'est en tant que « mesure de la subordination[7] [et de la] discipline collective[8] (…) que le temps de travail est un temps mesurable et sécable, un temps abstrait qui se prête aisément à la quantification » (A. Supiot, 1995, p. 948-949).
Les travaux de W. Grossin sont ceux qui montrent sans doute le mieux la particularité de la relation du temps à sa mesure : la mesure (par l'horloge) inhibe la réalité, essentiellement qualitative, du temps de travail. Toutefois,

[7] Selon A. Supiot, le temps de travail comme mesure de la subordination consiste à « borner l'emprise patronale sur la vie du salarié et à évaluer la prestation de ce dernier » (1995, p.947).
[8] « Le temps sert à rythmer le travail des hommes, à leur imprimer des cadences et des horaires communs », (A. Supiot, 1995, p.948).

la définition suivante qu'il en propose : « on entend aujourd'hui, par temps de travail la mesure, par l'horloge, d'une activité définie et payée. Il s'agit d'une durée consacrée à la production de biens ou de services, délimitée par un horaire » (W. Grossin, 1994, p.139), nous semble incomplète dans le sens où elle ne prend pas en compte le surtravail ou travail impayé mis en évidence par la théorie marxienne.
En opérant un rapide retour en arrière, au XIXème siècle, on peut observer que la dégradation rapide des classes laborieuses soumises à une exploitation sauvage n'a pas manqué d'attirer l'attention non seulement des associations philanthropiques, soucieuses de « paix sociale », des mouvements socialistes qui y voyaient la preuve de l'inhumanité du système mais aussi des instances gouvernementales elles-mêmes préoccupées par les risques d'émeutes.
Le siècle de l'industrialisation fut aussi celui des lois sociales. De nombreuses enquêtes furent menées Outre-Manche, toujours dans un but pratique. Elles aboutissent, à la fin du XIXème siècle, aux vastes essais sur le paupérisme. En France, l'Académie des sciences morales et politiques commande une série d'enquêtes sur la situation des classes laborieuses. L.R. Villermé (1782-1863), médecin devenu statisticien, choisit d'étudier le sort des ouvriers du textile qu'il décrit dans son célèbre « Tableau de l'état physique et moral des ouvriers dans les fabriques de coton, de laine et de soie » (1840). Cette investigation provoquera l'intervention des pouvoirs publics. La loi de mars 1841 relative au travail des enfants dans les manufactures, les usines et les ateliers, fixe l'âge d'admission dans les usines à huit ans et limite la durée journalière de travail à huit heures pour les enfants de huit à douze ans, et à douze heures pour les enfants de douze à seize ans. Cette loi constitue l'acte fondateur des interventions de l'Etat en matière de temps de travail.
Nous avons observé, à grands traits, les prémisses d'un temps de travail et de sa mesure fondé sur l'ère industrielle mais elles ne correspondent plus à la norme temporelle de la période récente. Ce détour nous permet de comprendre de quelle manière la mesure de la référence en matière de temps de travail s'est appuyée sur une homogénéité, considérée comme acquise, de la durée du travail. Nous verrons que le début des années 1980 marque l'hétéronomie en matière de temps travaillés (cf. **chapitre 2**).
Penchons-nous à présent sur l'inscription de notre sujet dans la discipline.

1.3 A la croisée de la sociologie du travail et de la sociologie de l'emploi : l'ARTT

Ces dernières années, l'objet ARTT a été particulièrement étudié selon une approche économique, et en mettant l'accent sur la création d'emploi auprès du législateur, comme le souligne le rapport Join-Lambert (du Commissariat Général au Plan). A l'orée des années quatre-vingt, ce rapport souligne cela : « les travaux du Commissariat général du Plan et des administrations (…) s'appuyaient exclusivement sur des modèles macro-économiques (…) Le travail monographique [aujourd'hui] confirme (…) le caractère non-mécanique de l'impact de la RTT sur l'emploi (…) et le caractère primordial pour la réussite de l'ARTT, de la décentralisation de la négociation » (1985, p. 13-14).
Mais cette approche ne saurait suffire à asseoir solidement des politiques en la matière. On sait que les questions de l'organisation du temps de travail, du statut du travail dans la société, et bien d'autres encore, ne peuvent être ni éludées, ni traitées par une approche purement économique.
En effet, pour le sociologue, le temps de travail, qui a une fonction protectrice auprès des travailleurs ou de façon moins symbolique qui est un moyen de mesurer le travail, est également un objet constitutif de l'organisation du travail. Dans ce cas, il participe de façon déterminante à la constitution de collectifs de travail soumis aux mêmes horaires collectifs. En effet, l'histoire du temps de travail (F. Guedj et G. Vindt, 1997), nous montre que l'extension progressive de la limitation de la durée du travail, fin XIXème - début du XXème siècle, a été dictée par la nécessité d'imposer à tous les travailleurs la même durée du travail.
Sans faire la sociogénèse détaillée de l'objet « aménagement-réduction du temps de travail », il n'est cependant pas indifférent d'observer son implantation dans deux domaines de la sociologie, celle du travail et celle du temps[9].
Réduire et aménager le temps de travail pour mieux le répartir et créer des emplois : l'idée revient avec force lorsque la société s'installe dans un chômage lourd et durable, que le fonctionnement spontané de l'économie ne parvient pas à le résorber. Certains mettent l'accent sur la solidarité bien comprise, le « partage du travail » entre salariés et chômeurs, qui pourrait soulager les premiers et réinsérer les seconds. D'autres insistent plus sur l'aménagement du temps dans la vie de chacun, sous la forme d'un « temps choisi », qui devrait contribuer à répartir mieux le travail en fonction d'aspirations personnelles. D'autres encore voient surtout l'occasion d'améliorer la « flexibilité » de l'appareil productif et, partant, sa capacité d'adaptation et de création d'emplois.

[9] Pour une ébauche de « sociologie du temps », voir l'ouvrage de G. Pronovost (1996). La discipline emprunte surtout aux analyses économiques et philosophiques. La même année, W. Grossin publie un ouvrage faisant état de l'ensemble de ses travaux depuis 1962 à propos des durées de travail dans l'industrie et des comportements et attitudes à l'égard du temps. Dans les années 80, à la suite de la grande enquête Emploi du temps de l'Insee, en 1985, le regard sociologique se porte sur la mesure du temps du point de vue de sa construction sociale. Cette sociologie est loin d'avoir la même assise institutionnelle que celle du travail et de l'emploi.

La recherche sur l'objet ARTT occupe une place privilégiée en sociologie du travail[10] – et, plus récemment, en « sociologie de l'emploi », selon la distinction établie par M. Maruani et E. Reynaud[11].
Nous considérons que cette évolution du travail vers l'emploi va produire des conséquences sur l'aménagement-réduction du temps de travail, mais également sur sa mesure.
Aussi, nous rejoignons les conclusions de M. Maruani et F. Michon, selon lesquelles « (...) la légitimité de la diversification des temps de travail est extérieure à la question du temps lui-même. C'est l'emploi qui pousse au changement des normes du temps » (1998, p. 151).
Ces propos seront notamment illustrés par l'inflexion des politiques d'emploi depuis le début des années quatre-vingt : P. Bouillaguet-Bernard (1987) a exposé les transformations de la politique de l'emploi en France sur la période étudiée et présente la RTT dans une vision offensive, c'est-à-dire créatrice d'emplois. Dans son étude portant sur les transformations de la politique de l'emploi en France, la réduction du temps de travail, au milieu des années soixante-dix, apparaissait comme « un moyen d'agir sur le cycle de productivité des entreprises, en amortissant ou en retardant l'ajustement des effectifs » (1987, p.67) dans le cadre d'une politique défensive de maintien de l'emploi. Le changement de cap survient au début de la période que nous étudions, les années quatre-vingt, où la RTT est envisagée dans une vision offensive pour « constituer un instrument actif de création d'emplois par les embauches compensatrices qu'elle est susceptible d'engendrer » (1987, p. 67).
Ainsi cette évolution du temps de travail et de son aménagement est la traduction de l'inflexion des politiques publiques et de façon plus globale des objectifs affichés en termes d'emploi ces vingt dernières années.
Comme le note A. Gauvin, dès le début des années quatre-vingt, « il existe en France une politique publique affichée en matière de temps de travail caractérisée d'une part par l'existence d'objectifs publics déclarés en matière de temps de travail, d'autre part par l'intervention de l'Etat pour cibler le contenu et le lieu de la négociation en matière d'organisation et de durée du travail » (1987, p. 257).

Aussi mesurer la durée du travail semble complexe, si l'on prend en compte la référence à une durée du travail annualisée (développement de l'annualisation et la modulation) alors que l'échelon hebdomadaire perdure dans les textes. Cette difficulté s'accroît si l'on observe les rythmes travaillés qui déclinent une séparation bien établie entre les travailleurs.
L'objet ARTT apparaît à la suite de différentes orientations des politiques d'emploi qui associent contenant et contenu du temps de travail, le premier limitant les effets néfastes du second.
Les travaux sur le temps de travail suggèrent que la réflexion sur le temps de travail en général doit commencer par déjouer le piège lié à la puissance de la catégorie de sens commun du temps, comme un temps équitable, ni tendancieux ou arbitraire, comme un temps en soi.
Le temps de travail est une notion collective et individuelle et, loin d'être uniforme, évolue. La volonté continue d'homogénéiser puis de diversifier le temps de travail n'est intelligible que si ce dernier est replacé dans un mouvement plus global. Ajoutons qu'il a été étudié par différents champs de la sociologie, celle du temps, celle du travail et de l'emploi, ces derniers sont ici au centre de nos intérêts. C'est dans ce contexte que se construit notre objet de recherche, l'aménagement-réduction du temps de travail.
Le temps de travail, son aménagement et sa réduction est la traduction de l'inflexion des politiques publiques et de façon plus globale des objectifs affichés en termes d'emploi ces vingt dernières années.

Section 2 Etude de l'ARTT à l'aune de l'organisation temporelle du travail et des régulations d'entreprise : pour une approche en termes de modes d'emploi

S'appuyant de façon privilégiée sur la mise en oeuvre de la loi Aubry d'un point de vue empirique, notre recherche pose comme postulat initial l'idée qu'en modifiant les normes de référence pour la définition des durées de travail, les lois Aubry laissent ouverte la question de leur diversification et de leur variabilité. Vont-

[10]En juin 1999, les VIIème Journées de « Sociologie du Travail », étaient consacrées à cet objet. Elles s'intitulaient : « Temps, statut et conditions de travail ».
[11]Voir notamment M. Maruani et E. Reynaud « (…) à l'intersection de la sociologie du travail et de l'économie du travail [elle] traite des rapports sociaux de l'emploi. Ses objets centraux sont : les mouvements de recomposition de la population active, les mécanismes sociaux de répartition de l'emploi et de production du chômage. Avec la sociologie du travail, elle partage la conviction fondamentale que l'activité laborieuse constitue 'l'expérience sociale centrale' [Erbès-Seguin, 1988]. Mais elle en déplace l'épicentre : du travail (compris comme activité de productions de biens et de services et l'ensemble des conditions d'exercice de cette activité) vers l'emploi (entendu comme l'ensemble des modalités d'accès et de retrait du marché du travail ainsi que la traduction de l'activité laborieuse en termes de statuts sociaux) » (M. Maruani et E. Reynaud, 1993, p.4).

elles poursuivre le processus engagé en matière de diversité des rythmes de travail ? Soutiennent-elles comme objectif d'institutionnaliser les pratiques effectives de modulation-annualisation en instaurant la RTT dans les entreprises ? A l'inverse, les lois Aubry sont-elles conçues comme un garde-fou pour limiter ce recours ? Aussi, à l'opposé, seront-elles l'occasion de rétablir l'inclination annuelle de la norme temporelle en imposant une norme hebdomadaire : les « 35 heures » ?
Il s'agira de dépasser une appréhension par trop quantitative des effets de la RTT en termes de volume d'emploi, pour proposer une analyse de ses répercussions qualitatives sur les conditions de travail, sur les modes d'emploi et corrélativement sur l'organisation du temps de travail, à l'aune des « régulations d'entreprises » (J.-D. Reynaud in A. Jobert, 2000).
Nous soulignons l'intérêt qu'il y a à mettre l'accent sur les pratiques de modes d'emploi retenant ainsi l'hypothèse de fragmentation accrue du marché du travail à laquelle l'ARTT contribuerait. La diversification des temps de travail est une réalité qui est examinée le plus souvent dans le cadre de la recherche de flexibilité ; dans ce cas, d'autres éléments lui sont associés en particulier la diversification des modes d'emploi.
La particularité de notre approche sera de saisir l'ARTT dans la diversité de ses modalités d'application à la lumière de l'organisation temporelle du travail, des régulations d'entreprises, des logiques d'emploi.

2.1 Pour un aménagement-réduction du temps de travail ciblé sur l'organisation (temporelle) du travail dans un objectif de flexibilisation de la force de travail : le rôle des politiques publiques d'emploi

La diversification des problématiques de recherche sur le temps de travail évolue : du temps de travail industriel attaché au chronomètre et scandé par la pointeuse, au temps de l'emploi dérégulé et de la flexibilité.
Nous retiendrons ici les travaux d'E. P. Thompson (1988), qui, dans son étude sur la genèse historique de la révolution industrielle britannique, fait une distinction liminaire relative à la mesure du temps travaillé selon les deux éléments suivants :
- une mesure du temps orientée par la tâche, telle qu'on peut l'observer dans les sociétés traditionnelles ; un tel temps est qualitatif et structuré autour des tâches à accomplir, telles la chasse, la récolte, etc. ; il s'agit d'un temps à la fois religieux, festif et passager ;
- une tâche de travail mesurée par le temps ; « ce qui est déterminant, cette fois, ce n'est pas la tâche, mais la valeur du temps converti en argent. Le temps est devenu monnaie », (E. Thompson, 1988, p.10), au point que le temps de travail est de plus en plus réglementé et chronométré, c'est une monnaie d'échange, objet de calculs économiques. On ne travaille plus pour imiter les ancêtres, refaire les gestes mythiques, mais plus prosaïquement, pour un employeur qui versera le salaire. C'est donc avec la révolution industrielle et les disciplines qu'elle impose que le chronomètre entre dans les ateliers.
Il faut donc percevoir la réduction du temps de travail et son aménagement comme un objet complexe et non l'envisager dans une vison simplifiée, qui se résumerait en un mouvement inéluctable depuis ces derniers siècles, d'homogénéité des temps travaillés ou comme « unité de mesure d'un travail collectif et abstrait » (A. Supiot, 1995).
Continuons à présent, notre réflexion en centrant nos propos sur la transformation profonde opérée sur le travail salarié qui n'est pas sans conséquences sur les effets portés au temps de travail. En effet, précisons ici que derrière la question du (temps de) travail, il y a le salariat et son évolution.
Si l'on considère le travail et la forme que prend ce dernier dans notre société depuis deux siècles, nous ne pouvons faire l'économie d'un détour sur ce que l'on a signifié par le terme de standardisation du travail. Aussi, « le processus de structuration du temps industriel implique l'introduction de trois aspects majeurs : la régularisation du travail, la division du travail et la discipline du temps de travail » (G. Pronovost, 1996, p. 30). Il ne faut pas croire que le mouvement de standardisation du travail s'est effectué spontanément, sans heurts et difficultés.
D'un point de vue historique, il est indispensable de préciser que « la mise en place d'horaires de travail collectifs, permanents et uniformes ne constitue en rien le produit d'une revendication ouvrière. Bien au contraire, elle est le résultat d'une dure bataille menée par le patronat contre ce qu'il appelait l'indiscipline ouvrière. Simplement, une fois cette discipline imposée, les travailleurs ont combattu pour qu'elle ne relève pas de l'arbitraire de l'employeur mais soit encadrée par des normes légales ou négociées » (J. Freyssinet, 1998, p.753).
Le passage d'un temps de travail, intimement lié aux rythmes naturels, à un temps industriel, plus artificiel et soumis à la contrainte des horaires, ne se fit pas sans difficulté.
De nombreux travaux, comme ceux d'E. Thompson (1988) sur la naissance du capitalisme en Angleterre ou encore ceux de R. Castel (1995) sur les métamorphoses de la société salariale depuis le XIXème siècle, ont bien mis en évidence la difficile adaptation de la main-d'œuvre à cette nouvelle discipline du temps. Ces auteurs ont souligné la forte résistance des ouvriers à la transformation du temps de travail et les nombreuses stratégies auxquelles les entreprises durent recourir pour imposer aux travailleurs le nouveau temps industriel.

La volonté continue d'homogénéiser puis de diversifier le temps de travail n'est intelligible que si ce dernier est replacé dans un mouvement plus global, en l'occurrence ici, l'évolution du travail salarié, oscillant d'une standardisation vers une déstandardisation. C'est dans ce contexte que se construit notre objet de recherche.
Dans « **Misère de la philosophie »** (1972), K. Marx apportait déjà des précisions à la valeur de la force de travail en discutant les thèses de Proudhon. Il montrait ainsi comment la détérioration de la condition ouvrière est un effet non du progrès technique en soi, mais de l'accumulation capitaliste. C'est parce que la mécanisation, pourtant conçue pour alléger la peine des hommes, permet l'allongement de la journée de travail, donc l'accroissement de la plus-value, que les ouvriers sont réduits à n'être plus que des « appendices de la machine ».
Déjà K. Marx dénonçait les conséquences de la mise en place du temps industriel en confirmant le système conséquent d'exploitation de l'entreprise capitaliste, et de fait en définissant le travail comme source de valeur et d'exploitation, vecteur d'humanisation et d'aliénation, objet de reconnaissance et de conflit, lieu d'opposition et de pure expression de soi (B. Friot et J. Rose, 1996).
Si l'on considère que la valeur de la force de travail, toujours en référence à K. Marx, se mesure comme n'importe quelle marchandise, le salaire que le capitaliste verse au salarié, en contrepartie de la force de travail que lui vend ce dernier, équivaut à la quantité de travail social nécessaire pour produire les marchandises indispensables à la vie de l'ouvrier et de sa famille. Or le travail humain n'est pas payé à sa valeur puisque l'ouvrier va effectuer un surtravail impayé. En tenant pour acquis que le temps de travail nécessaire à l'ouvrier pour produire une valeur est égale à celle qu'il reçoit sous forme de salaire, mais est inférieure à la durée effective de son travail ; la plus-value correspond à la quantité de valeur produite par l'ouvrier au-delà du temps de travail nécessaire pour produire une valeur égale à celle qu'il a reçue sous forme de salaire.
Ce concept-clé de plus-value permet à K. Marx de montrer les déterminants du travail salarié et du temps qui lui est attribué et de construire un modèle d'analyse du capitalisme. Il montre comment s'engage la lutte sociale autour du travail entre salariés et entrepreneurs. Les uns toujours soucieux d'allonger la journée du travail pour augmenter la plus-value, tandis que les autres adoptent une attitude opposée visant au maintien, voire à la réduction du temps de travail.
On peut considérer que, dès la révolution industrielle, le temps apparaît comme l'un des principaux enjeux des luttes ouvrières. Parallèlement à l'esprit de ces dernières, l'évolution du salariat va de pair, comme l'a montré K. Marx, avec la détérioration des conditions de travail. Cette question reste toujours d'actualité, comme nous le verrons dans le cinquième chapitre.
Sur la période récente, l'article de B. Fourcade (1992) formalise la périodisation[12] concernant l'évolution du travail et de l'emploi conduisant à une forme paradigmatique ou typique de l'emploi, qui se caractérise par la fermeté du lien salarial, la stabilité et les possibilités de carrière, l'unicité de l'employeur, le temps plein, la spécificité du lieu de travail, l'origine essentielle des ressources. Ce qui confirme en quelque sorte l'institutionnalisation du salariat, plus de 80% des personnes actives étant salariées aujourd'hui.
De son côté, J. Rigaudiat (1993) envisage une évolution du travail salarié en s'appuyant sur le constat d'annualisation ; il prend comme point de départ le fait qu'on ne peut plus raisonner en gardant la durée hebdomadaire comme référence lorsque l'on parle de temps de travail mais de le penser sur l'année, voire même sur le cycle de vie. Paradoxalement, on serait, selon lui, « en train de passer du travail à la tâche, et non plus du travail au temps. » Nous serions face à un temps de travail « dissout » par un phénomène de flexibilisation où il ne s'agirait plus d'un travail se référant au temps passé, mais un travail renvoyant à la tâche. Selon J. Rigaudiat, le contrôle social et la visibilité du temps de travail s'effacent, et c'est de moins en moins le temps de la montre et de la pointeuse qui s'impose aux individus.
N'oublions pas que l'aménagement du temps de travail constitue ainsi l'une des diverses modalités de flexibilité du travail et de l'emploi à la disposition de l'entreprise pour s'adapter aux évolutions de marché. Cette lecture de l'aménagement du temps de travail associée à celle de la flexibilité naît dès le début des années soixante-dix pour s'imposer au milieu des années quatre-vingt (A. Gauvin, 1987).
Selon P. Boisard, la période, qui débute en 1982, décrit l'aménagement du temps de travail dans une logique industrielle de productivité puis d'ajustement aux fluctuations de la demande où l'acteur dominant sont les entreprises et le moyen arrêté, la modulation annuelle des horaires (P. Boisard, 1996). A Gauvin (1987) apporte un certain nombre d'éclaircissements sur cette période en proposant une chronologie en trois temps. Tout d'abord, les dispositifs publics ont été ciblés sur la notion de partage du travail ; ces derniers ont été positifs en ce qui concerne l'incitation à la préretraite, les contrats de solidarité et l'abaissement de la retraite à 60 ans mais les résultats sont plus mitigés lorsque les dispositifs s'appuyaient sur une réduction hebdomadaire ou annuelle

[12] B. Fourcade (1992) distingue trois périodes. Les années cinquante ne connaissent pas à proprement parler de « norme d'emploi », seuls deux pôles se différencient : le travail indépendant et le travail salarié. A partir des années 1950, la montée du salariat dans le contexte d'une forte croissance économique donne naissance à une norme de référence : l'emploi salarié avec statut. Enfin les années 70, où la situation est dominée par un ralentissement de la croissance qui contribue au développement des « situations particulières d'emploi » qui réapparaissent sous des formes nouvelles.

par l'ordonnance de 1982, tels les contrats de solidarité réduction de la durée du travail incitant à une réduction supplémentaire compensée par des embauches équivalentes. Par la suite, à partir de 1984, la politique publique en matière d'emploi vise davantage l'aménagement au détriment de la réduction du temps de travail par le maintien des contrats de solidarité préretraite progressive, une convention sur l'ATT et dans le cadre de la modernisation des entreprises. La réduction apparaît en termes de compensation des contraintes imposées aux salariés (horaires décalés, travail en équipes successives, modulation annuelle des durées hebdomadaires). Enfin une dernière période est déclinée, dans la continuité de la précédente, mettant au centre des mesures la réduction et l'aménagement individuels des temps de travail, négociés au niveau des branches ou des entreprises. C'est une voie individuelle, le travail à temps partiel, qui est privilégiée par les pouvoirs publics.
Nous choisissons ici d'ausculter le temps de travail dans ses différentes composantes, de regarder à la loupe les effets des transformations des temps de travail : relâchement de la durée du travail, mais durcissement des contraintes temporelles ; augmentation du temps libre, devenant un « temps devant soi » (F. de Coninck, 2002), et intensification du travail productif ; diversification, mais éclatement des temps de travail ; homogénéisation des situations de travail, mais différenciation des statuts d'emploi par la distinction des « nouveaux » embauchés. Ainsi, nous tiendrons, tout au long de notre texte, la part incombant à l'évolution des temps travaillés et celle concernant les transformations apportées à l'emploi, comme étant les deux faces d'une même médaille.

2.2 Les hypothèses de travail

Quatre hypothèses viennent compléter le cadre problématique que nous venons d'évoquer.

i) La mesure de la durée du travail fait-elle apparaître un écart entre la norme juridique et les durées pratiquées ?
Nous supposons qu'il n'y a pas de correspondance mécanique entre ces deux ordres de réalité ; derrière la variabilité des pratiques, déjà en cours, se cachent des modes de comptage forts différents. Les transformations du temps de travail sont-elles clairement identifiées, vont-elles alors se pérenniser ? Les formes de temps de travail qui se sont développées se caractérisent par une distance plus ou moins systématique à l'ancienne norme temporelle : un temps partiel souvent fractionné ; des horaires irréguliers, imprévisibles et désynchronisés des autres temps sociaux ; un temps de travail « annualisé » dans lequel les périodes d'horaires en excès sur la référence hebdomadaire sont moins bien reconnus monétairement. L'écart entre norme juridique et réalité des horaires pratiqués s'opère-t-il également par la diversité des différents dispositifs d'aménagement collectif du temps de travail que propose la législation et permet-il la négociation d'accords véritablement sur mesure, censés être parfaitement adaptés aux contraintes et aux besoins des entreprises et de leurs salariés ? La succession de ces dispositifs, depuis 1982, entraîne une désuétude de la référence hebdomadaire, cette évolution se confirme-t-elle ?

ii) L'ARTT est-il l'occasion de réorganiser le travail et le temps de travail entraînant la mutation des organisations temporelles ? Nous posons comme hypothèse qu'il va sans doute accélérer les réformes organisationnelles correspondant aux tendances actuelles de management (polyvalence, travail en équipes autonomes, etc.) et tendre à instaurer des formes de gestion des horaires donnant plus de souplesse aux entreprises (modulation générale et annualisation).
Ce sont des thèmes que nous avons évoqués lors de la passation des entretiens[13] auprès des directions en évoquant l'organisation du travail à proprement parler (les méthodes organisationnelles, les changements opérés depuis le début des années 90, l'évolution du travail), la place du temps de travail dans la politique générale de l'entreprise, les pratiques de la RTT (les mutations et permanences de l'organisation du travail et du temps de travail, l'adaptation des salariés, etc.) et ses conséquences (en termes de réorganisation des postes de travail, de compétitivité et de productivité, de conditions de travail, etc.). Les réponses recueillies auprès des directions sont croisées avec celles des organisations syndicales et celles des individus qui vivent directement ces transformations, les salariés.
La traduction des « 35 heures » dans les pratiques d'entreprises, l'appropriation que s'en font les travailleurs et les collectifs qui se constituent à l'occasion du travail. Aussi observerons-nous les nouveaux problèmes qu'elles suscitent en matière d'organisation du travail, de gestion du temps et d'efficience productive, qui sont autant de termes que nous aborderons en insistant davantage sur l'articulation entre l'ARTT et la réorganisation du travail.

iii) L'entreprise est-elle le niveau pertinent pour l'étude des conventions Aubry 1 ? Permet-elle de saisir les raisons de l'entrée dans les négociations ?
La négociation du temps de travail est marquée par la volonté politique de décentralisation qui s'est manifestée à partir de 1982 et impose l'obligation de négocier dans l'entreprise ; ce niveau n'est pas celui privilégié par les

[13] Les trois grilles d'entretiens sont présentées dans le second volume (Cf. annexe n°1).

organisations syndicales de salariés, plutôt réservées pour négocier à cette échelle de l'entreprise. L'inflation des accords d'entreprise signés annonce que le thème 'temps de travail' a évolué et devient prédominant au cours du milieu des années quatre-vingt dix. **Nous soulevons ici l'idée que la politique d'emploi active du gouvernement infléchit la négociation d'accords à enjeux multiples liant contraintes économiques et aspirations variées des salariés. Nous supposons qu'elle rend, par ailleurs, difficile la place de l'organisation syndicale, reléguée plutôt en situation instable.**
Dans l'échange entre réduction de la durée du travail, flexibilité et emploi, la fonction d'adaptation prime sur celle d'amélioration et, voire – avec la possibilité dérogatoire de moduler le temps de travail – la réduction du temps de travail n'apparaît plus comme une fin en soi. La compréhension des modes d'entrée, de conception et de mise en œuvre de l'ARTT passe sans aucun doute par l'admission d'une pluralité des ordres de rationalité.
Les entretiens que nous avons conduit auprès des organisations syndicales signataires et non signataires viennent compléter ces constats en précisant les termes de la négociation (acteurs, outils, attentes et arguments des différentes parties, contenu de l'accord, bilan de la négociation), la mise en place de la RTT (participation des organisations syndicales, mise à jour de relations formelles et informelles au cours de la négociation, modalités retenues, nouvelles procédures de calcul et de contrôle du travail).
En prenant appui sur notre échantillon, nous questionnerons le rôle décisif des variables éthico-politiques (le contexte économique, la politique de l'entreprise en matière de gestion/mobilisation des salariés). Aussi est-ce que l'importance que peuvent recouvrir la situation conjoncturelle et le caractère plus ou moins fluctuant et/ou saisonnier des marchés sont-ils des variables déterminantes dans l'adoption de la réduction du temps de travail ? Sans oublier que la principale détermination de la réduction du temps de travail – pour les entreprises pionnières – réside peut-être dans l'appropriation qu'elles projettent d'en faire.

iv) Nous observerons comment l'appropriation et l'application des « 35 heures » par les entreprises peuvent produire une diversification des normes temporelles de travail et contribuer à l'autonomisation et à la désunion des salariés par le recours à la flexibilité (externe et interne) et l'individualisation accrue du (temps de) travail ? **Nous faisons ici l'hypothèse que la mise en œuvre de l'ARTT a la propriété de mettre en lumière la différenciation sociale qui tend à se développer dans les entreprises ; celle-ci peut prendre la forme d'une segmentation des emplois, autrement dit d'une diversification des groupes au sein même des organisations en fonction des statuts sociaux, ou/et, d'une individualisation des situations de travail.**
C'est à partir des interviews menées auprès des salariés, recoupées avec celles des directions et des organisations syndicales, que nous vérifierons cette hypothèse en questionnant précisément l'organisation du travail et du temps de travail avant et après la mise en place de l'accord, les conséquences de l'ATT, de la RTT et des horaires pratiqués en nous appuyons sur la trajectoire personnelle du salarié (dans l'entreprise ou s'il est nouvellement embauché).
La gestion de l'emploi et donc des types et des modes d'emploi sont des éléments qui se constituent socialement, c'est-à-dire en fonction de normes et de règles sociales. Les recherches les plus récentes, qu'elles viennent d'économistes ou de sociologues, obligent à penser l'emploi comme ce qui ressort de la confrontation de déterminants économiques et sociaux. Les processus sociaux sont créateurs de mouvements, de modes et de formes d'emploi.

2.3 La traduction de l'ARTT dans les accords d'entreprise : pour une approche monographique

La réduction du temps de travail et les dispositifs qui l'encouragent visent à s'inscrire dans des dynamiques de négociation et de création/sauvegarde d'emploi au niveau de l'entreprise. L'analyse du dispositif Aubry ne peut donc se passer d'une observation des réactions des responsables d'entreprises et des individus qui la composent. Comme le rappellent A.-L. Aucouturier et T. Coutrot (2000), deux types de démarches sont traditionnellement mobilisées parmi celles qui constituent la « panoplie de l'évaluateur ».
D'une part, les études monographiques approfondies ont pour objectif, par des entretiens semi-directifs en face à face auprès d'un nombre limité d'acteurs, de livrer la diversité des logiques d'acteurs et la complexité des mécanismes et des médiations intervenant dans la mise en œuvre des politiques d'emploi. D'autre part, des enquêtes statistiques légères, postales ou téléphoniques, visent à collecter les impressions des responsables d'entreprises à propos de la pertinence et de l'efficacité des mesures auxquelles ils ont recours et leurs attentes en la matière.
Il est entendu que le sens comme les conséquences des « 35 heures » ne sauraient être évalués uniquement à partir d'une seule analyse descriptive des lois Aubry, des décrets et circulaires d'application lui étant afférentes. C'est pourquoi, la recherche nous a conduit logiquement à apprécier les accords d'entreprise, voire les accords de branche lorsque c'était possible, à l'aune de leur contenu, et de voir l'écart entre la RTT affichée par la loi et

l'ARTT adopté et pratiqué par les entreprises. Il s'agira pour nous de tirer un bilan des conventions d'entreprises de notre champ d'étude où nous confrontons les stratégies des partenaires sociaux aux objectifs portés par la loi.

2.3.1 Terrain d'étude et modalités d'investigation

Notre étude est fondée sur dix monographies d'entreprises[14] qui relèvent du secteur industriel (métallurgie, céramique d'art, plasturgie, électroménager) et des services (transport, commerce de gros en produits alimentaires, immobilier, concessionnaire automobile, tourisme, pharmacie) ayant négocié un accord de RTT dans le cadre de la première loi Aubry. L'échantillon d'entreprises a été constitué à partir d'un listing de la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle récapitulant tous les accords signés en Lorraine jusqu'en décembre 1999 : nous avons affaire à des entreprises considérées comme « pionnières » (A.-L. Aucouturier et T. Coutrot, 2000) dans la signature et l'application d'une convention Aubry (Tableau n°1). « Pionnières » est le terme retenu pour nommer ces entreprises par opposition aux entreprises considérées comme « attentistes » qui passeront, en majorité, aux « 35 heures » à la date butoir de février 2002 ; ce sont des entreprises de plus de 20 salariés.

Tableau n°1: Des entreprises « pionnières »

Période de signature des accords d'entreprises	**Septembre 1998-décembre 1998**	**Janvier 1999- mai 1999**	**Juin 1999**
PHARMA	✕		
LOISIRS			✕
PLASTU	✕		
MOTORS			✕
BUS			✕
AGRI	✕		
IMMO			✕
ELECTRO	✕		
CERA			✕
AUTO		✕	

Source : Document d'études DARES n°55, avril 2002.

L'échantillon est formé d'entreprises pionnières qui ont signé un accord d'entreprise dans le cadre de la loi Aubry I entre octobre 1998 et juin 1999, et dont l'application s'échelonne de novembre 1998 à octobre 1999. De façon plus détaillée, nous distinguons les « Aubry très précoces », correspondant aux accords signés en 1998 (4), et les « Aubry précoces » concernent les accords signés au premier semestre (6), plus précisément en juin 1999[15] (A.-L. Aucouturier et T. Coutrot, 2000). Remarquons ici que seule une entreprise (AUTO) dénote par rapport au reste de l'échantillon puisqu'elle ne signe aucun de ces deux types d'accords (Tableau n°1). Nous verrons par la suite que c'est la seule entreprise de l'échantillon qui mobilise l'ARTT dans une simple logique d'adaptation en matière d'organisation temporelle du travail.

[14] En annexe, nous présentons quatre monographies réalisées par nos soins. Les six autres sont le fruit d'un travail collectif accompli dans le cadre de la signature d'une convention avec la DARES en 1999 d'une durée de 18 mois. Cette recherche a mobilisé différents chercheurs de Nancy 2, de façon plus approfondie Lionel Jacquot et moi-même pour la constitution de l'échantillon, la passation des entretiens et l'écriture du rapport final, en collaboration étroite avec R. Belkacem, P. Hirlet et R. Rouyer ; nous avons également pu bénéficier des relectures de P. Capdevielle.

[15] Cette date correspond à la date butoir de signature de l'accord pour prétendre à un conventionnement et obtenir l'allègement Aubry 1.

2.3.2 La constitution de l'échantillon

Sans prétendre à une représentativité des accords signés en Lorraine, nous avons tenu compte des premières synthèses établies par la DRTEFP[16] pour constituer l'échantillon.
Présentons à présent notre terrain d'investigation.

Encadré n°1: Description de l'échantillon étudié

L'échantillon se compose de la manière suivante :
- quatre entreprises de moins de 50 salariés (PHARMA, BUS, CERA, AUTO – cf. *infra* tableau n°4), cinq si l'on ne compte que les salariés permanents (LOISIRS) ;
- deux grandes entreprises appartenant à des firmes : l'une de plus de 400 salariés (MOTORS), l'autre de plus de 800 (ELECTRO) ;
- une entreprise d'une centaine de salariés, filiale d'un groupe industriel important (PLASTU) ;
- deux sociétés de plus de 200 salariés (AGRI, IMMO).

Cet échantillon est constitué d'entreprises ayant signé des accords aidés, offensifs (8) ou défensifs (2). Les données de cadrage régionales fournies par la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation (DRTEFP) ont été mobilisées pour choisir les entreprises à enquêter : nombre d'accords aidés ou non-aidés selon le secteur d'activité, part des accords offensifs, engagement en termes d'emploi, origine syndicale des accords, taille des entreprises, exploitation à partir des conventions signées.
Par ailleurs, nous avons travaillé sur une extraction régionale de la base de données « AGLAÉ » pour évaluer le bilan quantitatif des accords de réduction du temps de travail dans le cadre de la loi Aubry I en région Lorraine. Cette étude monographique ne néglige pas l'analyse statistique qui permet de situer le contexte local des entreprises.

Les accords signés en Lorraine sont majoritairement meurthe-et-mosellans. Ils sont de type offensif et font appel au conventionnement (dans l'échantillon, seules deux entreprises ont signé un accord de type défensif, et toutes sont éligibles à l'aide apportée par l'Etat).
Sur la base des statistiques établies au 9 février 2000, il semble que les accords de réduction du temps de travail sont plutôt polarisés sur le secteur tertiaire : 6 accords sur 10 y sont signés, les services hors commerce représentant 40% des accords. L'industrie suit avec une proportion de 30%. Les poids en termes d'effectifs concernés et d'engagement en termes de création et de maintien d'emplois sont respectivement de 40% et 41% dans l'industrie et de 53% et 52% pour le tertiaire.
Toutefois, nuançons ici nos propos, puisque l'industrie apparaît surreprésentée par rapport à sa part dans l'emploi salarié lorrain (un tiers contre près de 60% pour le tertiaire). L'effectif concerné moyen y est également supérieur avec un ratio de 80% (contre 51 pour les services).
Si l'on rapporte les caractéristiques de notre échantillon à l'ensemble des conventions Robien ou Aubry 1 et les accords Aubry signés avec ou sans aide incitative en termes d'entreprise selon leurs secteurs, nous faisons le constat suivant.

Tableau n°2 : Ensemble des entreprises par catégorie et par secteur d'activité

(en pourcentage)

Secteur d'activité (NAF 4)	Robien ou Aubry avant le 01/01/2000	Accord non aidé avant le 01/01/2000	Avec aide incitative à partir de 2000	Sans aide incitative à partir de 2000	Entreprise créée après le 31/01/2000*	Ensemble
Agri, Sylvi et pêche	2,0	0,5	2,4	1,3	0,5	1,7
Industrie	23,0	15,2	8,9	28,2	3,8	20,9
Construction	9,2	2,9	8,2	5,2	4,2	7,2

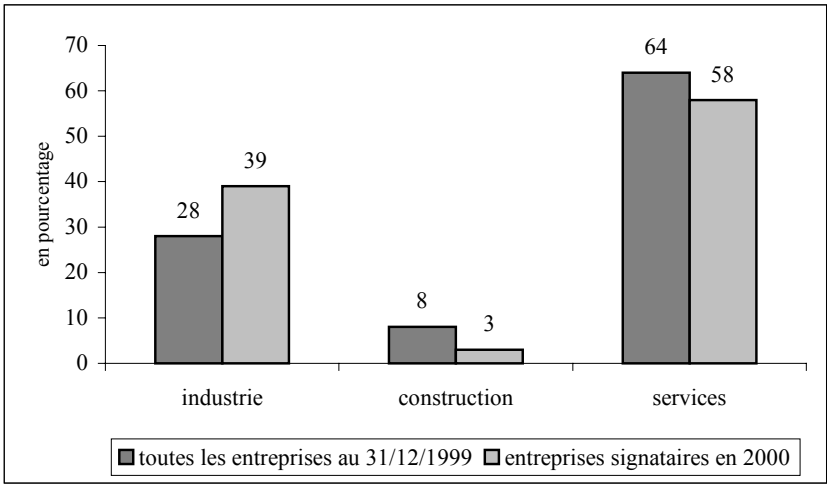
[16] Les chiffres de ce paragraphe sont extraits d'un document constitué par la DRTEFP de Lorraine, en février 2000, à l'occasion d'un bilan des accords signés dans cette région.

Commerce et services	64,6	80,0	78,1	63,4	19,9	67,7
Non réponse	1,1	1,5	2,4	1,9	71,5	2,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Cette dernière colonne est à considérer avec précaution compte tenu du taux important de non réponse.
Source : MES-DARES

Au niveau national, la répartition sectorielle des accords montre le même contraste qu'au niveau régional : plus de 20% sont conclus dans l'industrie, qui ne rassemble pourtant que 11%[17] des entreprises tandis que la construction (7% des accords) et le tertiaire (67,7 %) sont sous-représentés parmi les entreprises signataires (Tableau n°2).
On voit nettement que l'ensemble des entreprises industrielles ont signé de façon plus importante un accord Robien ou Aubry 1, elles font partie de la première vague des accords dits précoces (23%), à une moindre échelle, elles paraphent des accords non aidés (15%). Concernant les entreprises du tertiaire, le constat inverse est observé les 4/5èmes d'entre elles optent pour un accord non aidé avant l'année 2000, et elles ne sont plus « que » 2/3 à signer une convention Robien ou Aubry.
Ce tableau concerne uniquement la part des entreprises par rapport à l'ensemble selon leur secteur d'activité. Ces propos sont à relativiser si l'on prend en considération, à présent, les effectifs de salariés selon le secteur d'activité pour l'ensemble des conventions Aubry.

Figure n°1 : Salariés concernés par la réduction du temps de travail par secteur d'activité



Source : Base des accords d'entreprise, MES-DARES. Effectifs UNEDIC au 31 décembre 2000

La base des accords du ministère de l'Emploi et de la Solidarité confirme la sous-représentation du tertiaire et la prépondérance de l'industrie en termes de salariés concernés par la RTT. Les salariés à 35 heures travaillent, en 2000, pour 39% dans l'industrie, ce secteur totalise seulement 28% des effectifs. A la différence du secteur tertiaire, qui emploie pratiquement les deux-tiers de la population active, et ne concerne, de façon relative, quant à lui, que 58% des salariés passés à 35 heures (Figure n°1).

La sélection des entreprises s'est faite en considération de l'appartenance sectorielle et du type d'accord signé, mais surtout en retenant les entreprises qui ont une implantation marquée en Lorraine, et qui participent pleinement à l'identité et à la dynamique économique locale.

[17] Ce chiffre est issu du répertoire Sirène de l'INSEE pour l'année 2002.

Cinq zones d'emploi sont représentées dans notre échantillon sur les 17 que compte la Lorraine (3 en Meurthe-et-Moselle, 1 en Moselle et 1 dans le département des Vosges).
Le niveau pertinent pour l'étude de la réduction du temps de travail reste cependant l'entreprise. Les effets de secteurs ne sont pas déterminants pour les accords signés dans le cadre de la loi Aubry 1 ; en effet, dans ce contexte précis la taille comme le secteur ne sont pas significatifs pour les accords signés avant l'année 2000. On peut penser que cela rend compte d'une diffusion moins sélective dans le tissu productif (A.-L. Aucouturier et T. Coutrot, 2000), à la différence de la loi Robien, dispositif précédent voté en juin 1996, qui avait mobilisé des entreprises dont le profil était précis, il s'agissait d'établissements industriels et principalement de grandes unités.
Ainsi, la variable d'entrée dans les négociations, que nous retenons pour construire notre échantillon, est bien le fait qu'il s'agisse d'entreprises dites pionnières et qui ont donc devancé l'échéance portée à 2000 pour signer une convention Aubry. Il s'agira pour nous de faire une radiographie de ces entreprises pour expliquer les raisons retenues par ces dernières et qui ont motivé leur passage aux « 35 heures » indépendamment, de façon somme toute relative, de leur taille et de leur secteur d'activité.
Dans le cadre du dispositif Aubry, les déterminants locaux ont quant à eux un caractère très relatif. En effet, les données accessibles ne permettent pas de développer une approche qui se fonderait sur le découpage plus fin en zones d'emploi, reconnues comme niveau pertinent pour l'étude de l'emploi (J.-J. Ronsac, 1994 ; Y. Grelet et *alii*, 1997). S'impose alors un examen de la dynamique des logiques d'entreprises ou régulations d'entreprise lors de la négociation collective consacrée par la loi du 13 juin 1998.
Compte tenu de la spécificité du secteur public et de la mise en œuvre tardive de la réduction du temps de travail, nous porterons notre intérêt uniquement sur le secteur privé, objet de nos investigations.
Par ailleurs et comme le rappellent A.-L. Aucouturier et T. Coutrot (2000), les méthodes en sciences sociales sont soumises à l'arbitrage traditionnel entre extension et compréhension : le faible nombre d'observations des études qualitatives limite leur représentativité, alors que la relative superficialité des questionnaires quantitatifs restreint leur apport et rend difficile leur interprétation.
Nous avons retenu donc l'étude monographique approfondie. Elle a visé, par des entretiens semi-directifs en face à face auprès d'un nombre limité d'acteurs, à restituer la diversité des logiques d'acteurs, la complexité des mécanismes intervenant dans la mise en œuvre de la première loi Aubry.
Outre l'analyse de documents d'entreprise nous informant sur la réalité productive et sur la mise en œuvre de logiques organisationnelles et gestionnaires (bilan social, archives, plaquette), et celle de l'accord de RTT et des différents avenants qui lui font suite, cette recherche a procédé par entretiens semi-directifs auprès :
i) des signataires des accords d'entreprise (employeurs, DRH, délégués syndicaux et salariés expressément mandatés par une ou plusieurs organisations syndicales reconnues représentatives) mais aussi des non signataires ;
ii) des différentes catégories de salariés (ouvriers, ETAM, cadres).
Au total, 125 entretiens ont été réalisés et complétés par les interviews des inspecteurs du travail contrôlant les entreprises enquêtées. Chaque entreprise a fait l'objet d'une visite guidée.

Tableau n° 3: Nombre d'entretiens réalisés par entreprise et période d'enquête

	Nombre d'entretiens[18]	**Période d'enquête**
PHARMA	7	04.2001 à 05.2001
LOISIRS	11	04.2001
PLASTU	14	01.2000 à 04.2000
MOTORS	22	02.2000 à 06.2000
BUS	6	06.2000 à 07.2000
AGRI	20	02.2000 à 08.2000
IMMO	11	04.2001 à 05.2001
ELECTRO	14	01.2001 à 05.2001
CERA	13	01.2000 à 06.2001
AUTO	7	03.2001

[18] Les zones grisées correspondent aux entreprises dont nous avions la charge (passation d'entretiens et rédaction des monographies). Nous avons également réalisé des entretiens dans les entreprises PLASTU et CERA.

ENSEMBLE	**125**	**01.2000 à 06.2001**

Source : Document d'études DARES n° 55, avril 2002.

Si les échantillons enquêtés dans les entreprises ne sont pas représentatifs des catégories de personnel, nous les avons néanmoins constitué en considération d'un double objectif : recueillir le point de vue de ceux qui vivent les « 35 heures » dont les modalités peuvent différer au sein même de l'entreprise en fonction des métiers et des services et interroger les différentes réalisations en acte de l'accord en multipliant les interlocuteurs aux statuts divers (Tableau n° 3).

Concernant les caractéristiques des salariés consultés, nous sommes face à une sur-représentation d'hommes dans l'échantillon d'entreprises que nous avons retenu : 70 % des salariés interrogés sont des hommes. Cela s'explique par les caractéristiques même des entreprises mobilisées, notamment dans le secteur industriel où peu de femmes sont employées (MOTORS et PLASTU) ou encore des entreprises du secteur des services où l'emploi dominant est masculin (BUS, AGRI et AUTO). Aussi, compte tenu de la sous-représentation des salariées féminines dans notre échantillon[19], notre interprétation des résultats renverra au caractère très masculin et à temps complet des emplois dans les établissements de l'industrie ou des services. Nous considérerons, cependant, dans le dernier chapitre, la question de la division sexuelle du travail à l'occasion de l'application du processus d'ARTT.
Nous avons été également attentifs à respecter les différentes catégories de salariés présentes dans l'entreprise en interrogeant tour à tour la diversité et la particularité que connaissent certaines des entreprises enquêtées : ainsi 40% des salariés interviewés sont des ouvriers, 43% appartiennent à la catégorie ETAM et 17% sont cadres. Nous savons que selon la catégorie socioprofessionnelle interrogée les modalités de passage aux « 35 heures » ne sont pas les mêmes, et ni l'appropriation qui en est faite par les individus.

Tableau n° 4: Présentation des entreprises enquêtées

Nom	Secteur d'activité	**Syndicat signataire**	**Nature de l'accord**	**Nombre des embauches ou des maintiens emploi**	**Modalités de RTT**	**Effectif total de l'entreprise (effectif concerné par la RTT)**

[19] Nous y pallions par la suite dans le cadre d'une étude en cours financée par la région Lorraine et intitulée « Le temps de travail après la loi Aubry 2 : vers un temps vraiment choisi ? ». Cette recherche a pour terrain des entreprises des services et examine principalement deux aspects : le temps partiel « choisi » et le compte épargne-temps ; ceci nous permettra d'effectuer entre autres une analyse plus fine par genre.

PHARMA	Pharmacie	CFDT salarié mandaté	Défensif	2,35	Annualisation. jours de repos sur l'année	41 (22)
LOISIRS	Hôtels et restaurants	CFDT UNSA	Offensif	3	Annualisation Compte épargne temps	88 (49)
PLASTU	Transformation de matières plastiques	CGT CFDT	Offensif	9	Modulation. Création d'équipes de suppléance. Personnel de jour réduction 10%. Personnel en équipes réduction 15%.	114 (109,9)
MOTORS	Métallurgie	CGT CGC	Offensif	25	Annualisation du temps de travail	416,6 (416,6)
BUS	Transport	CGT	Offensif	3	Cycles de travail Réduction quotidienne	47 (47)
AGRI	Commerce de gros en produits alimentaires	FGSOA (CFDT non signataire)	Offensif	14,36	Annualisation – Hebdomadaire par jour ou ½ journée Compte épargne temps	239,33 (226)
IMMO	Immobilier	CFDT (1999) CGT (2001) CGC (2001)	Offensif	16	Annualisation Hebdomadaire, par quinzaine, par trimestre	256,7 (249,4)
ELECTRO	Fabrication de petit électroménager	CFDT FO CGC (CGT non signataire)	Défensif	46	Annualisation Compte épargne temps	865 (565)
CERA	Céramique d'art	CGT Salarié mandaté	Offensif	2,78	Annualisation du temps de travail Cycles de travail	46,29 (46,29)
AUTO	Concessionnaire automobile	CFTC Salarié mandaté	Offensif	12	Annualisation	49,5 (39,5)

Source : Document d'études DARES n°55, avril 2002.

Au-delà de notre recherche qualitative, nous mobilisons des sources statistiques (Encadré n°2) produites par le Ministère du Travail et l'INSEE.

Encadré n°2 : Les sources statistiques
(ces données sont un résumé de la contribution de M. Bunel et S. Jugnot (2002, p.5).

Pour le suivi des « 35 heures », la DARES dispose d'abord de sources administratives : fichiers des conventions Robien, fichiers des conventions Aubry 1, remontées de demandes d'allègement Aubry 2. Ces sources fournissent des informations structurelles sur le contenu des accords de réduction du temps de travail, notamment les intentions *ex ante*. Pour le suivi de la diffusion des « 35 heures », elles posent des problèmes en raison des délais de remontée qui peuvent atteindre parfois plusieurs mois. Le suivi conjoncturel et les études *ex post* s'appuient donc de façon privilégiée sur des sources statistiques plus souples : les enquêtes Acemo trimestrielles, les enquêtes Acemo annuelles et spécifiques et des enquêtes *ad hoc*.
Les enquêtes Acemo trimestrielles sur l'activité et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre ont l'intérêt de fournir des informations de nature conjoncturelle sur plusieurs dimensions utiles pour l'évaluation de la diffusion et des effets des « 35 heures » : l'emploi total, la durée hebdomadaire collective et les salaires. Le champ de l'enquête trimestrielle n'est cependant pas exhaustif. Les

entreprises de 10 salariés et moins en sont exclues. Par ailleurs, si l'enquête est théoriquement exhaustive pour les établissements de plus de 100 salariés, le taux de non réponse est toutefois très important, de 50 à 60%.
La durée enregistrée dans l'enquête est une durée collective affichée, ce qui ne permet pas de mesurer la baisse effective de la durée du travail puisque le mode de décompte des heures travaillées peut changer à l'occasion de la mise en œuvre des « 35 heures ». En outre, cette durée n'est donnée que pour des catégories « représentatives » des salariés de l'établissement. Il en est de même pour les salaires.
Plusieurs enquêtes *ad hoc* ont été réalisées pour suivre la mise en œuvre des « 35 heures », auprès des salariés, « RTT et Modes de vie », et auprès des entreprises : « Modalités de passage » et « Passages ». Cette dernière porte de façon *ex post* sur la mise en œuvre effective de la réduction du temps de travail par les entreprises. Elle a été réalisée de décembre 2000 à mars 2001, au moyen d'entretiens en « face à face » auprès de 977 chefs d'établissement issus d'entreprises de plus de 5 salariés.

Ajoutons également ici un certain nombre d'enquêtes auxquelles nous avons recours dans les chapitres suivants et qui viennent parachever l'analyse approfondie des entretiens que nous avons mené et que nous mobilisons tout au long de notre travail.
Concernant celles réalisées par la DARES, nous ferons appel aux enquêtes sur les 'Conditions de travail' de 1984, 1991 et 1998. Les résultats de ces dernières viendront alimenter les chapitres 2 et 5, notamment lorsqu'il s'agira de compléter les entretiens menés auprès des salariés en termes de conséquences des réorganisations dans l'entreprise afférentes à la mise en place des « 35 heures ».
Nous retiendrons également les résultats des enquêtes sur les 'Forces de travail' d'Eurostat (1995, 1998 et 2000) et ceux de la 'Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail et de vie' (2000), afin de soulever la question d'une spécificité française par rapport aux autres pays européens.
Nous n'avons pas retenu l'enquête 'Emploi du temps' (1998-1999) de l'INSEE dans la mesure où celle-ci ne prenait pas en compte les lois Aubry.
Par ailleurs, l'utilisation des fichiers des conventions Robien et Aubry 1 permet de ventiler les effectifs entre dispositifs incitatifs et non incitatifs, pour appliquer le taux de création net d'emploi correspondant.

2.4 Les transformations dans la gestion de la main-d'œuvre

Cette démarche est formulée à partir du constat du décalage caractérisant les accords d'entreprise sur les « 35 heures » : l'objectif de réduction collective du travail et de création d'emploi de la mesure législative et la pratique des négociations qui portent moins sur les questions d'emploi que sur de nouvelles possibilités d'aménager le temps de travail.
Elle s'inscrit dans le cadre du changement de problématique, dont fait état J. Freyssinet (1997), sur le temps de travail qui s'est produit à la fin des années soixante-dix. La question de la réduction du temps de travail évolue et passe d'une approche sous l'égide de l'amélioration des conditions de travail et du partage des gains de productivité à la recherche d'un compromis entre réduction de la durée du travail, flexibilité et emploi.
C'est également ce que nous constatons à la lecture des travaux de J. Thoemmes (2000), qui rend compte à partir du début des années quatre-vingt d'un changement de la norme temporelle qu'il traduit par « temps éclaté » qui se résume par le fait que « le temps de travail n'est plus traité pour lui-même et que les actions menées dans ce domaine ont une finalité externe au temps : les termes du compromis social (productivité-réduction du temps de travail) changent au profit d'une nouvelle combinaison entre l'emploi, la flexibilité et le temps. » (2000, p. 50).
Dans ce contexte, nous avons convenu de nous interroger sur la nature exacte des liens établis entre temps de travail et modes d'emploi.
Au préalable, il est nécessaire de faire un détour sémantique sur différentes notions, en particulier celles de relation salariale, de relation d'emploi et de mode d'emploi.
Nous décrivons la relation salariale contemporaine comme une relation de subordination formalisée, entre un agent proposant sa capacité de travail et un employeur. Cette relation s'intègre dans une organisation collective et se spécifie par rapport à des dispositifs juridiques et conventionnels qui précisent, dans le temps et dans l'espace, les conditions de travail, la rémunération et le statut du salarié, les droits et devoirs respectifs de l'employeur et du salarié (M. Le Boulaire et J. Freiche, 2000).
La relation salariale s'appuie sur les caractéristiques du contrat de travail, mais déborde celui-ci par la dynamique qui se développe entre l'individu et son milieu professionnel d'appartenance.
En effet, comme l'ont montré J. De Bandt, C. Dejours et C. Dubar (1995), le travail salarié remplit simultanément plusieurs fonctions pour celui qui l'exerce. C'est une source de revenus, donc de sécurité économique ; une source d'identité sociale et professionnelle, en référence à la communauté dans laquelle il

s'inscrit ; plus précisément, c'est « la potentialité de se réaliser soi-même, développer ses capacités, s'affronter au réel, construire ses projets, entrer en relation avec les autres » (1995, p. 8).
De façon plus nette, J. Rose définit ainsi cette notion (1998, p.6), la relation salariale est constituée « du salaire, de la qualification, de la mobilité et de l'organisation du travail ». En adoptant cette définition, nous pouvons dire que le lien salarial s'inscrit aussi précisément dans les relations professionnelles, dans les rapports institutionnels entre l'entreprise et ses partenaires, syndicats ou Etat, qui vont orienter la gestion collective des ressources et le choix de « modèle social » privilégié à moyen terme.
Lorsque l'on décide d'aborder la question de la relation qui unit le salarié à son employeur (J. Rose, 1992) ; on constate une grande variété des termes employés. Ainsi J. Bélanger et C. Thuderoz utilisent le vocable « relation d'emploi », R. Boyer celui de « rapport salarial », D. Schnapper considère cette relation comme « rapport à l'emploi », et M. Maruani définit le « mode d'emploi » par « le type de contrat de travail, les modalités d'accès au marché du travail et les conditions d'emploi. »
Pourtant, c'est le terme de « relation salariale » qui semble être dominant, permettant d'intégrer « les règles individuelles (le contrat de travail) ou collectives (la convention de branche, le code du travail) » (J. Rose, 1992, p.4).
Nous avons choisi d'interroger la relation entre l'ARTT et les modes de gestion de la main-d'œuvre pour éclairer les conséquences sociales, car le « (…) le mode d'emploi, c'est-à-dire le type de contrat de travail, les modalités d'accès au marché du travail et les conditions d'emploi, constitue aujourd'hui une des lignes de partage fondamentales entre les différentes catégories de salariés » (M. Maruani, 1989, p. 32). Nous savons que les rapports de travail et d'emploi contribuent à définir le mode.
Néanmoins, de façon plus appropriée à la situation actuelle de mise en place des « 35 heures », nous retiendrons le terme de « mode d'emploi », notamment lorsqu'il s'agit de faire état de différenciations des pratiques d'emploi concernant les nouveaux embauchés et celles dont bénéficient les salariés déjà présents dans l'entreprise au moment de la signature de l'accord.
Ajoutons ici les propos de J. Freyssinet (1997) qui montrent que la flexibilisation du temps de travail intègre une dimension plus importante qui abrite également la « flexibilisation du statut de l'emploi » et la « flexibilisation du coût salarial ».
Envisager le lien entre les processus d'ARTT et la flexibilisation de la force de travail, c'est postuler qu'une instrumentalisation de la part des entreprises est au centre des objectifs finaux de la RTT, notamment celui qui cible la question de l'emploi. En ce sens, la flexibilité est au cœur des négociations parce qu'elle est le maître-mot des nouveaux modes de gouvernement des entreprises.
Le fait est que le patronat tente d'imposer, depuis le début des années 1980, une profonde modification des conditions d'emploi. Il s'est heurté jusqu'ici à de fortes résistances, devant parfois renoncer à ses projets. La mise en œuvre des lois Aubry remet ces derniers à l'ordre du jour en ouvrant la possibilité de définir de nouvelles règles, tant en matière de temps de travail que de rémunération.
Aussi nous interrogerons-nous sur la notion de flexibilité comme usage de gestion de la main-d'œuvre, c'est-à-dire comme mode de renouvellement et de recomposition de la force de travail, via les utilisations de cette dernière, leurs extensions ou non et les compétences mobilisées à ce dessein. La diversification des temps de travail qui s'accentue avec les « 35 heures » ne risque-t-elle pas de renforcer une autre diversification : celles des modes d'emploi ? Peut-on considérer qu'il y a une relation de causalité entre l'ARTT et le développement de nouveaux modes d'emploi ou doit-on y voir une simple coexistence des modalités de flexibilisation de la main-d'œuvre (S. Célérier et H. Tengour, 2001) ?
Il nous faut également tenir compte du contexte politique récent, en l'occurrence le changement de gouvernement suite aux élections législatives de juin 2002, et le gouvernement Raffarin qui décide d'« assouplir » les « 35 heures ». Les récents changements apportés aux lois Aubry par la loi Fillon[20] modifient structurellement la seconde loi Aubry. Ils portent notamment sur l'augmentation du contingent d'heures supplémentaires. L'adoption du nouveau décret - où le contingent d'heures supplémentaires passe de 130 à 180 heures - va permettre de contourner le dispositif Aubry. Ainsi la remise en cause de l'essence des lois Aubry par la loi Fillon aura des effets sur l'application et l'évaluation de la seconde loi Aubry.
Ces transformations des lois Aubry n'influencent pas la pertinence et la portée de notre recherche et de nos résultats. Notre étude n'est pas liée au dispositif en soi, elle fait état d'une transformation et d'un prolongement dans l'organisation temporelle du travail, l'intervention de nouveaux « négociateurs » et les pratiques de gestion des ressources humaines, exacerbés avec la mise en place des « 35 heures ».

[20] Il s'agit de la loi du 17 janvier 2003, n° 2002-465, relative aux salaires, au temps de travail et au développement de l'emploi.

CONCLUSION

Notre démarche est formulée à partir du constat du décalage caractérisant les accords d'entreprise sur les « 35 heures » : l'objectif de réduction collective du travail et de création d'emploi de la mesure législative et la pratique des négociations qui portent moins sur les questions d'emploi que sur de nouvelles possibilités d'aménager le temps de travail. Envisager le lien entre les processus d'ARTT et la flexibilisation de la force de travail, c'est postuler qu'une instrumentalisation de la part des entreprises est au centre des objectifs finaux de la RTT, notamment celui qui cible la question de l'emploi. En ce sens, la flexibilité est au cœur des négociations parce qu'elle est le maître-mot des nouveaux modes de gouvernement des entreprises.
Aussi un corpus d'hypothèses nous permettra de traiter notre sujet. En effet, nous réfuterons ou non l'idée que la mesure de la durée du travail fait apparaître un écart entre la norme juridique et les durées pratiquées. Nous verrons si l'ARTT peut favoriser les réformes d'organisation (temporelle) du travail et s'il peut être à l'origine des formes de gestion des horaires pour plus de souplesse aux entreprises. Ce sera aussi le moment de vérifier si dans le cadre de la négociation du temps de travail marquée par la volonté politique de décentralisation qui s'est manifestée à partir de 1982 et qui impose l'obligation de négocier dans l'entreprise, on ne voit pas naître ou se renforcer les régulations d'entreprise. Enfin nous examinerons si la mise en place de processus d'ARTT peut prendre la forme d'une segmentation des emplois, autrement dit d'une diversification des groupes au sein même des organisations en fonction des statuts sociaux, ou/et, d'une individualisation des situations de travail.

La volonté continue d'homogénéiser puis de diversifier le temps de travail n'est intelligible que si ce dernier est replacé dans un mouvement plus global, en l'occurrence ici, l'évolution du travail salarié, oscillant d'une standardisation vers une déstandardisation. C'est dans ce contexte que se construit notre objet de recherche, l'aménagement-réduction du temps de travail. Précisons ici que cette évolution du temps de travail et de son aménagement est la traduction de l'inflexion des politiques publiques et de façon plus globale des objectifs affichés en termes d'emploi ces vingt dernières années.
Nous choisissons ici d'ausculter le temps de travail dans ses différentes composantes, regarder à la loupe les effets des transformations des temps de travail : relâchement de la durée du travail, mais durcissement des contraintes temporelles ; augmentation du temps libre mais intensification du travail productif ; diversification, mais éclatement des temps de travail ; homogénéisation des situations de travail, mais différenciation des statuts d'emploi par la distinction des « nouveaux » embauchés.

CHAPITRE 2 LES DETERMINANTS DE LA DIVERSIFICATION DES TEMPS TRAVAILLES : TRANSFORMATIONS DU TEMPS DE TRAVAIL ET INFLEXION DES POLITIQUES PUBLIQUES D'EMPLOI

Le début des années quatre-vingt rend compte de l'évolution de deux éléments principaux lorsque l'on parle de durée du travail. Nous assistons d'abord à une uniformisation des durées offertes, dans le milieu des années 60 jusqu'au début des années quatre-vingt (C. Afsa et O. Marchand, 1990) puis un second mouvement s'amorce pour se pérenniser par la suite : celui de la divergence entre durée du travail offerte et durée du travail effective.

La mise en place de l'ordonnance de 1982 et ses effets concourent, en baissant la durée hebdomadaire du travail à 39 heures et en instaurant la cinquième semaine de congés payés, à montrer une diversité des durées offertes sous une uniformisation apparente de la durée hebdomadaire du travail. On assiste alors à une réduction brutale de la durée annuelle puis celle-ci comme la durée hebdomadaire offerte ne se modifient plus (C. Afsa et O. Marchand, 1990). Depuis, de nouvelles formes de différenciation des temps de travail sont apparues et rendent la notion de durée offerte de plus en plus complexe et de plus en plus difficile à mesurer.

A partir du milieu des années quatre-vingt, les accords d'entreprise ou d'établissement sur le temps de travail se multiplient pour permettre un ajustement aux fluctuations de la demande de produits. Parallèlement, P. Boisard fait remarquer qu' « on assiste au développement de l'organisation en flux tendus et en juste à temps qui supprime les stocks et donne à la demande immédiate un rôle pilote dans le déclenchement des ordres de production. L'ensemble du processus de production fonctionne ainsi au rythme irrégulier et difficilement prévisible de la demande, obligeant les salariés à moduler leurs horaires au même rythme » (1996, p. 20). La seule voie possible est le « compromis entre les exigences de flexibilité, de réactivité, de régularité, les obligations légales et les souhaits des salariés ». Ce dispositif clé est la modulation annuelle des horaires de travail. L'Etat de son côté intervient principalement par la voie législative en assouplissant le cadre légal de référence.

Le principal clivage, en matière de temps de travail, oppose une notion individuelle de temps effectivement travaillé à une notion plus collective d'horaire de travail, affiché ou offert par les entreprises, conformément à une réglementation et en référence à une durée légale et souvent conventionnelle du travail. La notion de « temps de travail » recouvre deux éléments principaux : la durée et les horaires de travail. Sur l'intervalle de temps considéré, assistons-nous à un éclatement et une différenciation des temps travaillés ? L'hétérogénéité de la mise en œuvre de la réduction du temps de travail ne va-t-elle pas conduire à une diversification des formes de travail, ne risque-t-elle pas d'accentuer la dynamique d'éclatement des formes d'horaires et de participer à la dilution des normes de référence du temps de travail ?

Aussi observerons-nous les transformations du temps de travail au début des années 80, révélatrices de la diversification des durées, des rythmes et des horaires de travail. Cette diversification permet de vérifier l'écart entre les durées pratiquées et la norme juridique (**section 1**). Ceci n'est pas sans lien avec l'institutionnalisation de la modulation favorisée par l'inflexion des politiques publiques d'emploi, qui joue un rôle non négligeable dans le recul de la norme temporelle et encourageant les pratiques patronales de flexibilisation. Nous observerons si les lois Aubry prolongent ou non cette orientation (**section 2**).

Section 1 Les transformations du temps de travail : évolutions, enjeux et logiques ancrés autour de la durée, des horaires et des rythmes de travail

Mettre en exergue l'évolution de la durée du travail permet de montrer la réalité de la diversification des temps de travail. On envisage ici le temps de travail dans le cadre d'un contenant, constitué principalement de la durée et des horaires de travail (W. Grossin, 1994). Si, en accord avec F. Héran (1982), nous considérons que « la pratique sociologique ne se définit pas sans la pratique statistique et réciproquement », nous ajoutons également que le refus de l'objectivation statistique constitue une des formes du refus de l'objectivation sociologique, et c'est la statistique qui permet au sociologue, selon E. Durkheim, de « traiter les faits sociaux comme des

choses » en permettant d'appréhender de l'extérieur les pratiques sociales, en rompant avec les représentations que les individus ont de celles-ci, et de récuser la « philosophie sociale du Sujet agissant ».
Aussi, nous aborderons l'évolution de la durée du travail (uniformisation et complexification des durées collectives et diversification des durées individuelles), en étudiant également l'évolution des horaires de travail. Envisager le temps de travail revient également à considérer et à distinguer un cadre légal ou conventionnel, c'est-à-dire des normes juridiques, et la réalité des horaires pratiqués dans les entreprises.

1.1. Le temps de travail : évolutions de la durée, des horaires et des rythmes du travail

Suivre l'évolution du temps de travail n'est pas chose aisée. Durée offerte collectivement et durée effective individuelle constituent les deux principales notions de la durée. Selon les points de vue, les évolutions récentes de la durée du travail diffèrent. Les déclarations des entreprises convergent dans le sens d'une uniformisation des durées offertes, stabilisées aux alentours des 39 heures, durée hebdomadaire légale en vigueur depuis 1982. En revanche, les réponses individuelles témoignent d'une diversification croissante, voire d'un éclatement des temps de travail, ainsi que de nombreux cas d'allongement de la durée du travail depuis 1986 après un mouvement général de vingt années de baisse.

1.2.1 La diversification des horaires selon le rythme de travail

La diversification des temps de travail s'opère lorsque l'on se réfère au contenu du temps de travail (rythmes, pauses, cadences) et en considérant son évolution.
Cette différenciation est révélatrice lorsque l'on confronte les salariés selon les différents rythmes répertoriés par l'enquête Emploi à leurs contraintes et à leur part de détermination du temps de travail (Tableau n°5), elle est également caractéristique si l'on observe ces trois rythmes au regard des heures supplémentaires effectuées et de la modulation-annualisation pratiquée (Tableau n°6).

Tableau n°5: Contraintes et détermination du temps de travail

(en pourcentage)

Contraintes et détermination du temps*	**Rythme de travail**			**Ensemble**
	Cyclique	**Irrégulier**	**Régulier**	
Contraintes de temps				
Soumis à des contrôles d'horaires	62,4	36,5	37,9	40,2
Absence de quelques minutes impossible	25,2	17,8	15,5	17
Absence de quelques heures impossible	32	22,8	19,4	21,4
Travailler…				
…habituellement le samedi	22,9	21,2	18,5	19,5
…certains samedis	52,4	50,5	20,7	29,4
…habituellement le dimanche	15	8,4	3,5	5,6
…certains dimanches	35,9	38,6	11,5	19
…habituellement la nuit	17,4	4	2	4
…certaines nuits	24	25	4,8	10,5
…habituellement le soir (entre 20 heures et minuit)	28,3	10,3	4,1	7,8
…certains soirs	44,2	47,5	14,1	23,2
Détermination des horaires				
Déterminés par l'entreprise sans possibilité de modification	91,4	53,6	74,6	72,6
Choix entre plusieurs horaires fixes proposés par l'entreprise	6,1	7,4	8,9	8,3
Horaires à la carte	1,9	15,1	11,2	11
Horaires déterminés par l'individu lui-même	0,6	23,9	5,3	8,1

* Plusieurs réponses sont possibles
Champ : ensemble des salariés occupés.
Source : enquête Durée du travail complémentaire à l'enquête Emploi, 1995, INSEE.

Ce tableau nous renseigne sur l'ensemble des salariés en considération des rythmes travaillés. Nous observons que quasiment les trois-quarts d'entre eux connaissent des horaires déterminés par l'entreprise sans aucune

possibilité de les modifier ; plus du quart de la totalité de ces salariés travaille le samedi, plus précisément, cela concerne la moitié des salariés soumis à un rythme cyclique ou à un rythme irrégulier.
Les contraintes de temps, en fonction du rythme de travail, sont déterminantes : lorsque l'on interroge les salariés, parmi les « cycliques », 62,4% sont soumis à un contrôle d'horaires alors qu'ils sont respectivement pour les irréguliers et les réguliers 36,5 et 37,9%.
Travailler le dimanche ou la nuit, c'est-à-dire en dehors des plages usuelles, est considéré comme une contrainte et un élément de pénibilité. Les salariés travaillant selon un rythme régulier sont relativement épargnés par ces horaires atypiques. Dans l'ensemble, les « cycliques » connaissent plus ce type d'astreintes, en particulier pour le travail habituel le dimanche (15% contre 3,5% pour les salariés en rythme régulier) et la nuit (17,4 contre 4% en rythme irrégulier et 2% en rythme régulier). Toutefois, de nombreux « irréguliers » doivent travailler certains dimanches (38,6%) et certaines nuits (25%).
Fondamentalement, c'est la détermination des horaires qui accentue les différenciations en termes de rythmes de travail ; elle semble plus favorable pour les salariés irréguliers qui ne sont pas soumis à un cycle. 91,4% des salariés en rythme cyclique ont des horaires fixés par l'entreprise sans possibilité de les modifier (il s'agit principalement d'actifs travaillant en équipes successives), paradoxalement, en rythme irrégulier, ces salariés ne sont plus 53,6%. Aussi, pour ces derniers, la part de choix en termes d'horaires à la carte (15,1%) ou d'horaires déterminés par le salarié lui-même (23,9%) est relativement plus importante que pour les actifs soumis, soit à un rythme cyclique (1,9% et 0,6%), soit à un rythme régulier (11,2% et 5,3%).

Tableau n°6 : Heures supplémentaires, modulation et annualisation du temps de travail

(en pourcentage)

Heures supplémentaires et modulation-annualisation	**Rythme de travail**			
	Cyclique	**Irrégulier**	**Régulier**	**Ensemble**
Heures supplémentaires				
Jamais	47,3	39,2	49,7	47,6
Rarement	27,8	13	22,3	21,3
Souvent	16,3	23,6	15,4	16,9
Toujours	8,6	24,2	12,6	14,2
Modulation-annualisation				
Accord de modulation	27,7	11,6	18,3	17,6
Accord d'annualisation	11,8	5,8	7,6	7,6
Existence d'un accord	39,5	17,4	25,9	25,2

* Plusieurs réponses sont possibles
Champ : ensemble des salariés occupés
Source : enquête Durée du travail complémentaire à l'enquête Emploi, 1995, INSEE.

Près de la moitié de l'ensemble des salariés étudiés selon leur rythme de travail n'effectue aucune heure supplémentaire et un quart d'entre eux connaissent un accord de modulation-annualisation du temps de travail dans leur entreprise.
La durée du travail hebdomadaire effective d'un salarié peut excéder la durée du travail légale (39 heures au moment de l'enquête) ou conventionnelle. Le salarié effectue alors des heures supplémentaires, sauf si ce dépassement horaire se place dans le cadre d'un accord de modulation. Ainsi près de la moitié des irréguliers (47,8%) ont effectué « régulièrement » des heures supplémentaires, entre février 1994 et février 1995.
Parmi les répondants, les salariés en horaires cycliques, qui correspondent à l'organisation du temps plus répandue dans la grande industrie, sont les plus touchés par un accord de modulation-annualisation, soit 39,5% d'entre eux contre 17,4% des salariés soumis à un rythme irrégulier.

La répartition des salariés selon ces trois rythmes fait apparaître des différences notables entre ces derniers. Dans le Tableau n°6, les caractéristiques des salariés « cycliques » semblent se rapprocher de celles des salariés soumis à un rythme régulier à propos de la pratique des heures supplémentaires. Dans le tableau précédent, la situation des salariés à rythme irrégulier selon la détermination des horaires isole encore plus cette catégorie si l'on observe ces résultats par rapport aux salariés « cycliques » et « réguliers » et par rapport à la dernière colonne qui les rassemble.
Rappelons ici que le poids des « irréguliers » concerne 21% de l'ensemble des salariés, et de fait présente des situations hétérogènes à l'intérieur même de cette catégorie.

La diversification, en termes de contenu de temps de travail et de façon plus précise à propos des rythmes travaillés, est nettement observable puisqu'un classement s'établit au sein même des « salariés irréguliers » (P. Boisard et D. Fermanian, 1999). Les auteurs dressent une typologie déclinée en trois classes : les « irréguliers-horaires », les « irréguliers-jours » et les « totalement-irréguliers ». Les premiers travaillent les mêmes jours chaque semaine, seuls leurs horaires de travail fluctuent ; ils représentent 45% des salariés irréguliers. Le second groupe concerne les salariés irréguliers qui ne travaillent pas les mêmes jours d'une semaine à l'autre mais dont les horaires sont stables ; ils touchent 12% des salariés irréguliers. La dernière classe rend compte de salariés dont les rythmes de travail sont plus complexes : l'irrégularité se retrouve en termes d'horaires, de jours et s'affranchit du cadre hebdomadaire; les « totalement-irréguliers » forment 43% de l'ensemble des irréguliers.

Des sous-modalités apparaissent également pour la catégorie de salarié soumise à un rythme cyclique. Si l'on y regarde de plus près, pas moins de six modalités différentes les différencient : les « 2X8 », les « 2X8 bis », les « 3X8 », les « 3X8 bis », les « variables en jours » et les « autres cycliques ». Ainsi, les 1,8 million de salariés cycliques sont loin de former un groupe homogène, en termes de description de leurs rythmes de travail, de succession de jours ou d'horaires.

La diversité des horaires pratiqués, comme la distinction opérée au sein de la population active des salariés selon leurs contraintes horaires et au vu des rythmes de travail qu'ils connaissent, font état de la diversification des temps travaillés depuis le début des années 1980 et à la veille de la promulgation de la première loi Aubry.

Ici, c'est le contenu du temps travaillé qui nous permet de renseigner le constat d'une évolution du temps de travail vers des horaires de plus en plus différenciés et vers une variété des rythmes de travail pratiqués.

1.2.2 La diversification des horaires individuels

A la diversification des durées offertes répond de façon encore amplifiée, celle des durées effectives. Les personnes elles-mêmes sont interrogées grâce à des enquêtes auprès des ménages. Cela permet d'abord de confirmer (ou d'infirmer) les enseignements tirés des réponses des entreprises, puis de dépasser la seule dimension collective de l'horaire de travail et ainsi de montrer que certains groupes avec des fonctions spécifiques dans l'entreprise ont des horaires dissemblables, et de préciser, qu'au sein même de ces groupes, des différences décelées ne tiennent qu'à des critères purement individuels.

Les horaires individualisés, prévus par le Code du travail, peuvent correspondre à des dénominations diverses : horaires flexibles, horaires mobiles, horaires à la carte, horaires personnalisés, etc. Ces systèmes comportent, en général, mais pas nécessairement, un temps de présence obligatoire pour tout le personnel concerné appelé « plage fixe », et des « plages mobiles » à l'intérieur desquelles les salariés peuvent choisir leurs horaires.

Entre 1984 et 1998, nous assistons à une stagnation des horaires atypiques fixés par l'entreprise, c'est-à-dire au recours au travail posté ; le travail en équipes concernent principalement les ouvriers.

Tableau n°7: Répartition des catégories socioprofessionnelles selon le type d'horaire

(en%)

Catégorie socioprofessionnelle		Même horaire tous les jours	Horaires alternants		Horaires variables selon les jours	Horaires à la carte	Horaires libres	Ensemble
			2 équipes	3 équipes ou +				
Cadres	1984	38	0	0	17,8	8	36	100
	1991	23	0	0	20	13	44	100
	1998	24,2	0	0	20	15	40,8	100
Prof. Interm	1984	52	3	2	19	8	16	100
	1991	45	4	3	16	13	19	100
	1998	46,5	3,5	3	14,8	14	18,2	100
Employés	1984	62	3	2	20	7	6	100
	1991	55	5	3	18	10	9	100
	1998	52,2	4	2,5	22	10,3	9	100

Ouvriers	1984	66	9	5	13	2	4	100
	1991	63	10	5	12	4	6	100
	1998	60,7	10,7	6,8	12,3	4	5,5	100
Ensemble	**1984**	**59**	**5**	**3**	**17**	**6**	**10**	**100**
	1991	**52**	**6**	**3**	**16**	**9**	**14**	**100**
	1998	**50**	**5**	**3,5**	**17**	**10**	**14,5**	**100**

Source : Enquêtes conditions de travail (1984, 1991, 1998), MES-DARES

Selon les enquêtes sur les conditions de travail de 1984, 1991 et 1998, les horaires fixes sont en recul : ils concernaient 59% des salariés en 1984 contre 50% de ces derniers en 1998. Ce recul semble affecter toutes les catégories socioprofessionnelles mais avec une ampleur différente selon les catégories socioprofessionnelles. Entre 1984 et 1998, il a eu pour contrepartie l'extension d'horaires « individualisés » pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles, sous la forme d'horaires libres (de 10 à 14,5%) ou à la carte (de 6 à 10%), c'est-à-dire fixés par le salarié lui-même. De plus, le fait d'avoir de moins en moins la possibilité d'accomplir le même horaire chaque jour est révélateur puisque cela concerne toutes les catégories socioprofessionnelles. La hausse des horaires variables jour après jour, sur la période considérée, est moins le fait des ouvriers ; c'est plus un constat observé, notamment pour les autres catégories et principalement auprès des cadres. La possibilité de suivre des horaires à la carte double chez les cadres, alors qu'elle augmente seulement de deux points chez les ouvriers, entre 1984 et 1998.

Tableau n°8: Proportion des salariés qui travaillent…

(en pourcentage)

Catégorie socioprofession nelle*	**Au moins une nuit dans l'année**			**Au moins un dimanche dans l'année**			**Au moins un samedi dans l'année**		
	1984	**1991**	**1998**	**1984**	**1991**	**1998**	**1984**	**1991**	**1998**
Cadres	13	10	9	24	24	30	48	47	47
Prof. Interm.	12	12	14	19	21	26	47	48	46
Employés	10	10	12	22	25	28	51	48	52
Ouvriers	14	15	18	23	26	18	34	42	42
Ensemble	**12**	**12**	**14**	**18**	**21**	**25**	**44**	**47**	**47**

* Plusieurs réponses sont possibles

Source : Enquêtes conditions de travail (1984, 1991, 1998), MES-DARES

Le travail du samedi mais surtout du dimanche se développe. Entre 1984 et 1998, la proportion de salariés travaillant au moins une fois dans l'année le samedi passe de 44 à 47%, le dimanche de 18 à 25%. Le maintien d'une certaine permanence de l'activité et une meilleure réponse aux besoins des clients reposent ainsi sur un plus grand nombre de salariés. En liaison probablement avec la suppression de l'interdiction du travail de nuit pour les femmes[21] dans les emplois industriels, le travail de nuit augmente[22] chez les ouvrières ; entre 1984 et 1991, ce taux passe de 14 à 15%, par la suite, de 1991 à 1998, il évolue de 15 à 18%, ce qui correspond à la plus forte progression sur la période considérée toutes catégories confondues (J. Bué et C. Rougerie, 2000).

1.2.2.1 Les évolutions du travail à temps partiel

Ce dernier point, à propos du travail de nuit des femmes[23], illustre la « rationalisation du droit » (M. Weber) et plus précisément d'une rationalisation du droit opérant le passage d'un « droit formel » vers un « droit matériel ». Il s'agit d'exposer les phases et les facteurs qui ont contribué à la rationalisation du droit moderne

[21] Le travail de nuit des femmes dans l'industrie a longtemps été interdit. La Cour de justice européenne par un arrêt de juillet 1991, a mis fin au principe d'interdiction, au nom de l'égalité entre les sexes,laissant aux entreprises la possibilité de faire travailler les ouvrières la nuit au même titre que les hommes.

[22]

[23] Nous reprenons ici les travaux de M. Lallement (1999).

dans le contexte de la rationalisation propre à la société occidentale (M. Weber, 1986). Le droit formel étant l'ensemble du système du droit pur dont toutes les normes obéissent uniquement à la logique juridique, sans intervention de considérations extérieures. Quant au droit matériel, il tient compte des éléments extra-juridiques et se réfère, au cours de ses jugements, aux valeurs politiques, éthiques, économiques ou religieuses (M. Weber, 1986).
Ainsi, la directive européenne du 15 novembre 1997 sur le temps partiel fait référence aux préoccupations de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, d'un contenu de la croissance plus riche en emplois et « d'une organisation plus souple du travail qui réponde tant aux souhaits des travailleurs qu'aux exigences de la concurrence ». Elle amènera notamment à revenir dans la loi Aubry 2 sur la définition du temps partiel de l'ordonnance du 26 mars 1982[24]. Nous sommes face à une rationalisation du droit, où le passage d'un droit dit formel, c'est-à-dire la législation sur le temps partiel en vigueur en France avant l'an 2000 selon un principe d'égalité, vers un droit plutôt « matériel », vers plus d'équité pour les femmes, est consacré.
Désormais dans le secteur privé, en France, le temps partiel est « inférieur à la durée légale, conventionnelle ou en usage dans l'établissement, que ce temps soit hebdomadaire, mensuel ou annuel » (loi Aubry 2, art.12-II).

Encadré n°3: Le temps partiel et la loi du 19 janvier 2000

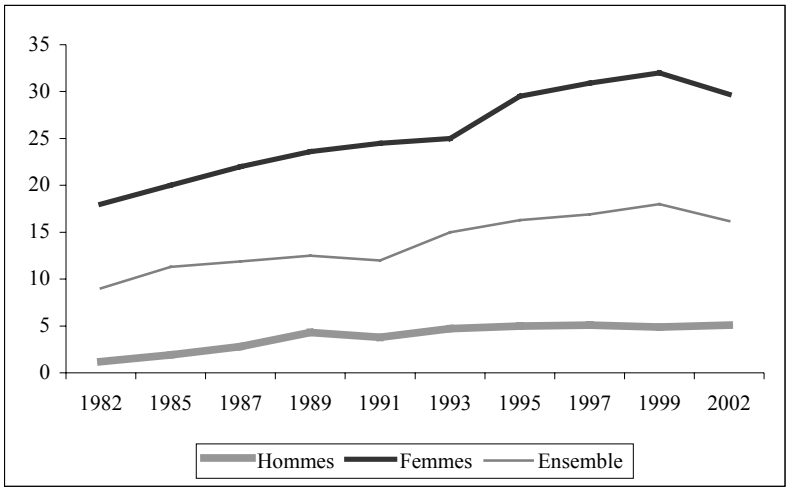
Une nouvelle définition du temps partiel
Depuis la loi du 19 janvier 2000 sont considérés à temps partiel les salariés dont la durée de travail est inférieure à la durée légale du travail ou à la durée conventionnelle si elle lui est inférieure. Auparavant étaient considérés à temps partiel les salariés dont la durée du travail était inférieure d'au moins 20% à la durée légale du travail ou à la durée conventionnelle. Dans les entreprises de plus de 20 salariés, la durée légale de référence pour le temps partiel est de 35 heures depuis le 1er janvier 2000. Elle est restée à 39 heures jusqu'au 1er janvier 2002 pour les entreprises de 20 salariés et moins.
Règles générales d'application du temps partiel depuis la loi du 19 janvier
Le délai de prévenance (délai minimum pour prévenir d'une modification des horaires) est fixé à sept jours ouvrés (trois jours s'il y a accord de branche). Par ailleurs, les horaires de travail ne peuvent comporter au cours d'une même journée plus d'une interruption d'activité et celle-ci ne peut être supérieure à deux heures.
Le volume d'heures complémentaires ne peut excéder 1/10 ème de la journée contractuelle (1/3 s'il y a accord de branche). Jusqu'alors inexistante, la majoration des heures complémentaires, au-delà du dixième, est désormais de 25%. La durée contractuelle doit être révisée à la hausse lorsque, pendant une période de douze semaines (incluses dans quinze semaines consécutives), la durée moyenne réellement effectuée a dépassé de deux heures au moins par semaine la durée prévue par le contrat.
La suppression de l'abattement des cotisations patronales en faveur du temps partiel
Institué en 1992 pour les créations d'emplois (en contrats à durée indéterminée) à temps partiel ou les transformations d'emplois à temps complet en temps partiel, l'abattement de cotisations patronales sur le temps partiel est supprimé un an après l'abaissement de la durée légale du travail à « 35 heures ». Cependant, le bénéfice de l'abattement reste acquis pour les contrats à temps partiel signés antérieurement qui y ouvraient droit.

Sa montée est sans conteste le phénomène majeur, puisqu'il double entre 1982 et 2001 passant de 7 à 14,2% (Figure n° 2). Durant les années de reprise (1986-1990), il y a une quasi-stagnation de cette forme d'emploi. La progression du phénomène, au-delà de 1994, montre que d'autres facteurs sont à l'œuvre, en particulier les incitations au développement du travail à temps partiel mises en place par les pouvoirs publics à partir de 1992. La baisse de la durée individuelle du travail s'est poursuivie après 1982 sous le seul effet de la montée régulière du travail à temps partiel dont la part dans l'emploi total est aujourd'hui le fait de 18% des salariés. En 1999, parmi eux, plus de 33% sont des femmes, elles étaient environ 18% en 1982 : ce taux n'a jamais été aussi élevé (29,7% selon l'enquête Emploi de 2002) et l'on peut imaginer qu'il va continuer à croître de façon exponentielle. Parallèlement, pour les hommes, la croissance, certes régulière du travail à temps partiel, offre des taux nettement plus faibles, de l'ordre d'environ 2% en 1982 à pratiquement 7% en 1999. De façon globale, la part

[24] Toute durée inférieure à la durée normale ou conventionnelle et plus inférieure d'au moins un cinquième.

des salariés à temps partiel passe de 9 à 18% entre 1982 et 1999. Toutefois le travail à temps partiel se diffuse de façon inégale dans la population active. Il reste largement concentré dans les services (19,8%) et notamment le commerce (20%)[25], et concerne principalement les femmes et les salariés les moins qualifiés, même s'il s'est rapidement étendu aux deux extrémités de la vie active, du fait des difficultés d'entrée des jeunes sur le marché du travail d'une part, de l'extension des préretraites progressives de l'autre. En outre, la part des salariés à temps partiel qui souhaitent travailler davantage a beaucoup progressé et demeure élevée : 40% (Ministère de l'Emploi et de la solidarité, 1999), plutôt que celle du « temps partiel choisi ».

Figure n° 2 : Part des salariés à temps partiel selon le sexe et pour l'ensemble des salariés en France (1982-1999)



Source : Enquête Emploi INSEE (2002)

A bien des égards, l'extension du travail à temps partiel traduit la recherche par les entreprises de nouvelles facultés d'adaptation à la demande, puisqu'il permet de faire varier le volume de travail mobilisé selon le moment de la journée, de la semaine, voire, dans sa version annualisée, sur l'année. C'est pourquoi il est particulièrement courant dans les secteurs d'activités où la demande de la clientèle est la plus inégalement répartie dans le temps : entretien et nettoyage, commerce et grande distribution, restauration.
Les courbes de ce graphique montrent une régularité nette dans la progression de ce taux pour les hommes comme pour les femmes avec une légère inflexion à la baisse au début 2000 pour les femmes (Figure n° 2). Précisons ici une augmentation de taille pour les femmes entre 1991 et 1995, le taux passe de 25 à 30%. Ce constat est compréhensible si l'on prend en compte que cette hausse est uniquement le fait de la progression du travail à temps partiel « subi », c'est donc la logique du « temps partiel imposé » par l'entreprise à la recherche de flexibilité et de productivité qui s'est développée.

1.2.2.2 Caractéristiques des travailleurs à temps partiel

Le travail à temps partiel est de prime abord une quasi-exclusivité féminine : près de 84% des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes. Par ailleurs, comme le précisent M. Maruani et F. Michon (1998, p. 144) : « [le travail à temps partiel] regroupe une multitude de statuts et conditions de travail effectives, qui renvoient clairement à des pratiques et des normes sociales bien diversifiées ». Ceci conduit les auteurs à conclure à un « artefact statistique » lorsque l'on parle du travail à temps partiel. Ce qui revient à dire que derrière les travailleurs à temps partiel se cachent une multitude de situations, qui participent également à la variété des temps travaillés qui se produit à l'aune des années 1980 en France.

[25] Ces deux dernièrs chiffres sont extraits de l'enquête Emploi de 2000. La part des salariés à temps partiel touche 5,6% des salariés de l'industrie ; à propos, du secteur tertiaire, le taux de salariés à temps partiel concerne 33% de l'ensemble des salariés travaillant dans l'éducation, la santé et l'action sociale.

Arrêtons-nous un moment pour tenter de rendre compte, dans les grandes lignes, des recherches sur le temps partiel[26], symptomatiques comme nous l'avons déjà dit du processus d'individualisation du temps de travail par rapport à une norme collective.
La littérature sociologique sur le temps partiel fait état d'un certain nombre de recherches dans les années récentes ; elle est le plus souvent critique et dénonce l'utilisation faite du temps partiel, qui dans près de la moitié des cas est davantage contraint que subi (M. Del Sol, 2001). Le temps partiel ne s'identifie donc pas à un temps choisi. T. Angeloff propose dans un ouvrage « **Le temps partiel : un marché de dupes ? »** (2000) une conclusion sur le temps partiel qui s'apparente à un réquisitoire : « Le travail à temps partiel est parvenu à donner au mythe du travail féminin d'appoint (…) un second souffle et un contenu juridique, économique et social. L'incessant débat sur la notion de « choix » de cette forme d'emploi apparaît dès lors comme une manifestation de ce mythe écorné par la réalité salariale du temps partiel » (p. 214). Le travail à temps partiel qui s'adresse majoritairement aux femmes, parce qu'il est avant tout une question de statut plus qu'une question de temps, peut contribuer pour T. Angeloff à un redoublement d'une segmentation préexistante.
La seconde loi Aubry définit les modalités de mise en place d'horaires à temps partiel à la demande des salariés. Les conditions sont fixées par une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement qui prévoit :
« 1) les modalités selon lesquelles les salariés à temps complet peuvent occuper un emploi à temps partiel et les salariés à temps partiel occuper un emploi à temps complet dans le même établissement ou, à défaut, dans la même entreprise ;
2) la procédure devant être suivie par les salariés pour faire part de leur demande à leur employeur ;
3) le délai laissé au chef d'entreprise pour y apporter une réponse motivée. En particulier, en cas de refus, celui-ci doit expliquer les raisons objectives qui le conduisent à ne pas donner suite à la demande » (loi n° 2000-37, art. 12).
La nouvelle loi tente de renforcer les conditions d'accès au temps partiel choisi de manière à assurer une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et personnelle du salarié sans toutefois compromettre le fonctionnement de l'entreprise.
A. Oliveira et V. Ulrich (2002) se sont intéressées à la traduction des 35 heures pour les salariés à temps partiel. A partir des Enquêtes Emploi de 1999, 2000 et 2001, elle montre que « les 35 heures ont bien un impact réel sur les salariés à temps partiel qui se traduit essentiellement par une plus grande facilité de passage à temps complet, notamment pour ceux qui le désirent, et par une baisse de la durée du travail, pour ceux qui restent à temps partiel, la baisse étant proportionnelle à la durée initiale de travail » (p. 35). La réduction du temps de travail semble réduire le temps partiel dit « subi », conformément à l'objectif de la seconde loi Aubry visant à rendre le travail à temps partiel un peu plus choisi, et moins astreignant. « Elle impose – rappelle A. Oliveira – par exemple qu'une journée de travail ne peut compter plus qu'une interruption d'activité qui ne peut d'ailleurs plus être supérieure à 2 heures, elle rallonge le délai de prévenance en cas de changement d'horaire et réglemente les conditions de modification de la répartition du travail à l'initiative des entreprises » (2001, p. 36). Cette réorganisation du travail devrait pour l'auteure être, en théorie, à l'avantage des salariés à temps partiel, ce que ne sauraient confirmer la plus grande imprévisibilité et irrégularité des temps travaillés générées par les 35 heures.
Les chercheurs de l'Ires et du Matisse (2001) ont interrogé le temps de travail des formes particulières d'emploi en montrant que ces dernières ne supportent pas des temps systématiquement plus contraints, même si d'une forme particulière à l'autre, les contraintes restent relativement très variées. Ainsi ce sont les temporaires qui bénéficient de moins d'autonomie. La précarité semble donc s'accompagner d'un renforcement de la subordination des temps (« Les absences pendant le travail sont de plus en plus difficiles, les interruptions du travail hors des pauses de moins en moins possibles, les dates de vacances de moins en moins choisies » - M. Cotrell, P. Letremy, S. Macaire, C. Meilland, F. Michon, p. 35), ce qui est confirmé par le diagnostic sur le temps partiel : le temps partiel des temporaires est davantage imposé que le temps partiel des permanents. Pour autant, le temps partiel ne paraît pas plus inhomogène que le temps complet au vu des divers aspects temporels, même si « (…) on retrouve par delà la différence de nature des contrats de travail une fracture nette entre ce qui apparaît comme un temps partiel imposé, ou en tout cas ce qui est déclaré comme tel, et ce qui apparaît comme temps partiel choisi. De l'un à l'autre, les contraintes de temps ne sont pas semblables » (idem, p. 76). Il faut alors s'interroger sur la définition/précision juridique du temps partiel par la loi du 19 janvier 2000 et sur son impact. Permet-elle de mieux identifier le temps partiel par choix du salarié et de mesurer plus objectivement la subordination temporelle de cette forme particulière d'emploi ? Renforce-t-elle et/ou institutionnalise-t-elle le processus de segmentation du marché du travail en alimentant l'hétérogénéisation des temps de travail via une démultiplication des standards de référence ?

[26] Cette forme atypique d'emploi fait l'objet d'investigations plus poussées dans le cadre d'une recherche en cours sur la notion de temps choisi. Nous nous inspirons ici des premières réflexions collectives menées (cf. Document de travail, Jacquot L. et Setti N., novembre 2002).

Un détour par l'usage peut permettre de répondre à cet ensemble de questions, – différencié selon le genre – du temps partiel. Ainsi comme le montrent M. Maruani et F. Michon (1998) « Le travail à temps partiel n'aurait pas connu un tel développement s'il n'avait pas été constitué simultanément comme forme a-normale, particulière d'une part, et légitime voire même normale d'autre part pour une catégorie bien spécifiée, les femmes » (p. 151). La mise en œuvre de la réduction collective du temps de travail voit-elle une transformation du recours au temps partiel ? Celle-ci participe-t-elle ou non au processus paradoxal observé par M. Maruani et F. Michon de renforcement de la norme dominante par la multiplication et le développement de formes dérogatoires ?
Sur les logiques de recours au temps partiel, on peut se référer à la recherche effectuée par J. Bué et D. Roux-Rossi (2001). Ces dernières distinguent trois logiques : une logique « individuelle », une logique de « flexibilité » et une logique de « préservation ou de création d'emplois ». La première logique, tournée vers les salariés, se concrétise avec le développement de la notion de temps choisi, modèle qui vise « un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée » (p. 41).
J. Bué et D. Roux-Rossi rappellent qu'avant la loi sur la réduction du temps de travail, la question du choix du temps de travail ne se posait pas pour les salariés à temps complet qui étaient automatiquement soumis à l'horaire collectif dans leur service ou atelier. En revanche, pour les salariés à temps partiel, cette question renvoie à la notion de volontariat, notion certes relative, qui s'oppose à une décision arbitraire de la direction concernant un collectif. Pour les directions d'entreprise il y a volontariat dès qu'il y a acceptation du travail à temps partiel, mais en fait, le volontariat implique un choix réel et une possibilité de réversibilité de la décision, alors que l'acceptation témoigne d'un accord, celui-ci pouvant être totalement contraint par le marché du travail dans les cas où l'emploi à temps partiel est la seule possibilité offerte au demandeur d'emploi. C'est pourquoi, pour les auteures, il convient de distinguer le temps partiel qui concerne le passage d'un temps plein à un temps partiel, temps partiel « par modification du contrat de travail » et celui qui concerne les salariés directement embauchés à temps partiel, temps partiel « d'embauche » pour lequel la question du choix n'a pas été posée[27].
Dépassant la typologie consensuelle opposant le choix (temps choisi) au non-choix (temps subi), J. Bué et D. Roux-Rossi affinent la leur en distinguant dans le temps partiel « par modification du contrat de travail » le temps partiel à la demande du salarié et le temps partiel à la demande de l'entreprise. Le premier est un aménagement du temps de travail témoignant d'un acte de volonté d'une durée réduite de temps de travail et qui est généralement réversible, alors que le second peut être accompagné d'incitations financières ou de menaces sur l'emploi. Le temps de travail est choisi, mais le choix ne relève pas des mêmes acteurs de l'entreprise. Sont alors distinguées 4 situations : le temps partiel « par décision du salarié » avec des modalités « accommodantes », le temps partiel « par décision du salarié » avec des modalités « contraignantes », le temps partiel « d'embauche » avec des modalités « accommodantes » et le temps partiel « d'embauche » avec des modalités « contraignantes ».
Les auteures retiennent deux dimensions particulièrement structurantes de l'autonomie salariale en matière de construction du temps de travail : les modalités de détermination de la nouvelle durée du travail et les modalités de la répartition (sur l'année, le mois, la semaine ou le jour) de ce volume de temps de travail. Sur la base de ces deux critères, elles concluent que la mise en œuvre des accords n'a pas augmenté globalement la possibilité, pour les salariés, d'être acteurs de leur temps de travail.
Si l'on décide de considérer l'évolution des temps travaillés par l'entrée « horaires individuels », nous ne pouvons l' abstraire d'un détour sur le travail à temps partiel. Aussi la controverse permanente, qui alimente l'idée booléenne d'un temps partiel choisi et d'un temps partiel contraint montre que la diversification des temps travaillés qui s'opère à propos des durées individuelles du travail, n'amène ni un éclairage auprès de ces dernières, ni une prise en compte réelle des « souhaits des salariés » concernés par cette modalité du temps de travail.
On assiste bien à une multiplication des horaires à temps partiel (temps partiel d'embauche avec ou sans modalités accommodantes, etc.) tous différents les uns des autres
Deux constats principaux s'imposent au regard des statistiques déployées sur le temps de travail, d'un côté les horaires individualisés s'écartent de la norme collective, de l'autre on assiste à un développement conséquent du travail à temps partiel, dont les formes sont en continuelle évolution. En ce sens, le développement de l'emploi à temps partiel (sa hausse et ses différentes formes) constitue l'aspect majeur de l'évolution des temps travaillés en France lorsque l'on observe la diversification des horaires individuels.

[27] Rappelons que la majorité des chômeurs embauchés à temps partiel l'accepte en partie contraints (cf. G. Forgeot, F. Lenglart, 1997).

1.2.3 La baisse de la durée du travail est plus importante pour la durée collective

La présupposée « uniformisation » des durées offertes ne rend pas compte totalement de la réalité. On l'a vu, il s'agit, à proprement parler, d'une complexification de cette notion, dont une partie - la diversification des durées individuelles - n'est pas prise en compte par la mesure statistique (C. Afsa et O. Marchand, 1990).

Tableau n°9 : Le travail en horaires alternants

(en pourcentage)

	Proportion de salariés qui travaillent en horaires postés alternants			
	Hommes		**Femmes**	
	1991	**1998**	**1991**	**1998**
Ouvriers qualifiés de type industriel	29	36	19	24
Ouvriers qualifiés de la manutention, du magasinage et du transport	19	20	n.s.	n.s.
Ouvriers non qualifiés de type industriel	27	32	21	34
Professions intermédiaires de la santé et du travail social	10	12	16	14
Aides soignants, agents de service hospitaliers	29	23	26	28

n.s. : non significatif (effectifs échantillonnés insuffisants)
Source : Enquêtes conditions de travail (1991 et 1998), MES-DARES.

L'ensemble des salariés, travaillant en horaires postés alternants entre 1991 et 1998, connaît une augmentation de ce type d'horaires. Les horaires postés des ouvriers qualifiés progressent de 24% pour les hommes et d'un peu plus de 26% pour les femmes. Concernant l'évolution de ces horaires pour les ouvriers non qualifiés, la différenciation est flagrante lorsque l'on observe d'une part, les hommes, soit une hausse de 18,5%, et de l'autre la progression de ces horaires chez les femmes, soit un accroissement de 62% (Tableau n°9).
Les résultats des enquêtes sur les conditions de travail, en 1991 et 1998 font le constat d'un renforcement des organisations de type industriel. Ce type d'organisation implique fréquemment des horaires alternants ou irréguliers, des journées démarrant tôt le matin mais jamais plus courtes en moyenne, et du travail de nuit. En contrepartie, les salariés bénéficient d'une certaine forme de stabilité. Ainsi, les ouvriers de type industriel sont moins nombreux que ceux de type artisanal à déclarer des fluctuations autour de leurs horaires habituels.
Les ouvriers, de façon générale, terminent avant 17 heures, mais ils sont aussi de plus en plus nombreux à commencer avant 7 heures 30, notamment les non-qualifiés. Ceci traduit un renforcement du travail en équipes alternantes. Plus d'un million et demi de salariés travaillent en horaires postés alternants[28]. Ce sont essentiellement les ouvriers et les professionnels de la santé. Les femmes travaillent plutôt en 2X8 et la progression de ce type d'organisation est particulièrement accentuée chez les ouvrières non qualifiées de type industriel, comme nous l'avons vu plus haut.

La tendance actuelle en France, portée par une conjoncture favorable au moment de la promulgation de la première loi Aubry, correspond également à une stagnation de la durée du travail, plus précisément lorsque l'on

[28] Parmi les salariés postés, certains sont sur des postes fixes et travaillent toujours la nuit, le matin ou le soir, d'autres effectuent une rotation selon différents types de roulement. Ce sont ces derniers (dits « en équipes alternantes ») que recense l'enquête Conditions de travail. On classe dans la catégorie « 2X8 », les salariés pour lesquels la rotation se fait sur la journée, et en « 3X8 » ceux dont l'une des rotations suppose le travail de nuit.

observe le recours croissant aux heures supplémentaires. Elles rendent compte d'une pratique significative et participent à la diversité des temps travaillés.

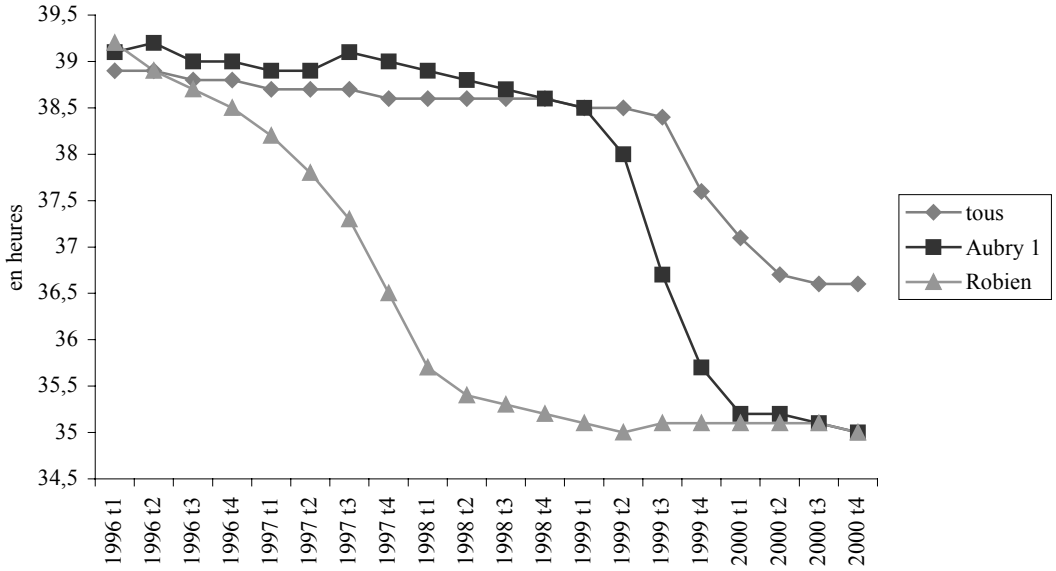
Tableau n°10: Proportion d'établissements ayant recours aux modes d'ajustement collectifs en 1994

Modes d'ajustement collectifs	**Pourcentage d'établissements**
Heures supplémentaires seules…… Chômage partiel seul……... Modulation seule……. Heures supplémentaires et chômage partiel…… Heures supplémentaires et modulation……..……..	47 6,9 3,6 3,7 2,4
Ensemble des établissements utilisant au moins l'un des modes signalés…….	51,5

Source : MES-DARES, Enquête spécifique ACEMO 1994

Les heures supplémentaires sont l'une des formes d'ajustement du volume horaire de travail, elles représentent de loin le moyen le plus couramment utilisé (47%). Si les heures supplémentaires entraînent un surcoût pour l'employeur, leur application est immédiate. La durée de référence n'est alors plus la durée légale mais la durée habituellement pratiquée par l'établissement ; cependant cette durée de référence est vague et peut varier en fonction de la nature de l'activité.
Utiliser la modulation suppose, au contraire, une négociation avec les partenaires sociaux et une réorganisation du travail. Allier ces deux modes d'ajustements est également possible puisque la modulation permet de faire varier l'horaire collectif de travail autour de la durée légale, en dérogeant au régime des heures supplémentaires (Tableau n°10).
Autre constat de désuétude de la norme collective du temps de travail, la base hebdomadaire de la durée du travail ne rend plus compte de la réalité – ou alors de manière lointaine – lorsque, par exemple, l'établissement a conclu un accord de modulation lui permettant de faire varier l'horaire collectif autour de la durée légale ou conventionnelle en fonction de ses fluctuations d'activité ; ou lorsque, autre exemple, le travail est organisé en cycles de production qui englobent plusieurs semaines consécutives (cas du travail posté), variables au sein des différentes catégories présentes dans l'entreprise.

Figure n° 3 : La baisse de l'indicateur de durée collective du travail suivant les différentes générations d'entreprise



Le graphique fournit chaque trimestre pour chaque génération d'unités passées à 35 heures, la durée moyenne observée sur les entreprises enquêtées et pondérées par leur part dans l'économie.

Source : MES-DARES (suivi des conventions)

Ce graphique nous renseigne sur les conséquences des lois Robien puis Aubry sur l'indicateur mesurant la durée collective du travail.
Un an après la promulgation de la loi Robien, nous pouvons lire que la durée moyenne travaillée au troisième trimestre de l'année 1998 est d'un peu plus de 35 heures hebdomadaires. De même au troisième trimestre de l'année 2000, la durée moyenne des entreprises mobilisant le dispositif Aubry est de 35 heures. La troisième courbe tient compte de l'ensemble des « générations » d'entreprise et inclut les entreprises qui passent aux « 35 heures » seulement en 2000, d'où une durée collective moyenne plus importante au troisième trimestre de cette année, soit environ 36,5 heures (Figure n° 3).

Conséquence du mouvement de réduction collective de la durée du travail, à la fin de l'année 2000, la durée hebdomadaire collective moyenne des salariés à temps complet mesurée dans l'enquête trimestrielle ACEMO avait baissé de 2,3 heures en quatre ans (soit une baisse de pratiquement 6 points) dans les entreprises de 10 salariés ou plus. Remarquablement stable à 39 heures depuis 1983, cette durée est passée de 38,9 heures au 4ème trimestre 1996, à 38,84 puis 38,03 heures aux mêmes trimestres des années 1997 à 1999 ; puis le mouvement s'est accentué : 37,19 au 1er trimestre de l'année 2000, 36,62 heures au 4ème trimestre.
Cependant l'indicateur de durée collective issu de l'enquête ACEMO ne mesure pas la baisse effective de la durée offerte à l'ensemble des salariés des secteurs concurrentiels non agricoles. D'abord parce que celui-ci ne mesure que la durée correspondant à l'horaire collectif affiché dans les entreprises, et que certaines d'entre elles ont modifié, à l'occasion de la RTT, leur façon de décompter leur temps de travail, en s'appuyant sur la nouvelle définition du temps de travail effectif. La définition de la durée effective et le mode de décompte de la durée deviennent donc un point clef de la réussite du dispositif. Le problème posé par la définition du temps de travail effectif a d'ailleurs soulevé d'épineux débats lors de la discussion de la première loi à l'Assemblée nationale et donné lieu au vote d'un amendement, proposé par le député vert Y. Cochet, donnant une définition complémentaire[29] du temps de travail effectif, à savoir : « le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de son employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer à des occupations personnelles », et ce dans le cadre de la loi du 19 janvier 2000. Dans l'esprit du législateur, cela devait permettre de clarifier la notion de temps de travail effectif en distinguant, parmi les temps de présence non productifs, ceux qui ne devait pas en relever. Pour certains négociateurs patronaux, cela est devenu un enjeu des négociations permettant de

[29] Précédemment à la première loi Aubry, l'article L212-4 du code du travail ne définissait le temps de travail effectif que de manière négative, par exclusion de certains temps non directement productifs (« temps nécessaire à l'habillage et au casse-croûte »).

remettre à plat les temps travaillés et non travaillés et ainsi d'exclure certaines pauses ou jours de congés auparavant intégrés dans le calcul de la durée collective du travail.
Pour les entreprises qui ont mis en œuvre une RTT dans le cadre d'un dispositif d'aide incitative, une baisse effective de la durée d'au moins 10% était une condition à l'attribution de l'aide ; l'analyse des conventions Robien ou Aubry 1 indique que la RTT a légèrement dépassé en moyenne ce chiffre en raison d'un très faible nombre d'entreprises qui ont appliqué une RTT de 15 % alors qu'elles pouvaient prétendre à des allégements supplémentaires. Pour les autres, le bénéfice de nouveaux allégements est accordé dès lors que la durée collective est inférieure ou égale à 35 heures, sans condition quant à l'amplitude de la baisse. Ainsi certaines entreprises avaient déjà des durées collectives inférieures à 39 heures mais n'ont pas voulu les réduire de 10 % pour éviter de passer en deçà de 35 heures. D'autres, toujours pour limiter l'ampleur de la réduction de la durée du travail, ont exclu des pauses ou des jours fériés de leur mode de décompte de la durée du travail. Elles ont ainsi pu réduire la durée correspondant à l'horaire collectif affiché de 39 à 35 heures, sans que la baisse effective de la durée collective de 4 heures (soit une baisse de 10,3 points) soit réelle. Leur base de départ étant ramenée en deçà de l'horaire collectif affiché de 39 heures, la réduction effective nécessaire pour passer à 35 heures éventuellement sur une base annuelle (1 600 heures) a été nettement moindre.
D'autre part, nombre d'accords d'entreprises et de branches ont prévu la possibilité de ne plus compter une partie du temps de formation professionnelle comme du temps de travail effectif, anticipant ainsi un élargissement du recours à la notion de « co-investissement formation », prévue par une loi de 1991.
Dans la recherche que nous avons mené pour le compte du Ministère de l'Emploi, nous avons pu observer cette pratique des entreprises, en étudiant précisément l'accord de branche « polémique », celui de la métallurgie dont relevait l'une d'entre elles, MOTORS.

Encadré n° 4 : Accord de branche de la métallurgie et négociation d'entreprise chez MOTORS

Le 28 juillet 1998, trois syndicats de salariés de la métallurgie (FO, CGC et CFTC) signent avec l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM[30]) un accord que la CGT et la CFDT (majoritaires) rejettent catégoriquement, lui reprochant de détourner l'esprit de la loi AUBRY. Ces négociations étaient considérées comme un test de l'UIMM au sein du MEDEF (à l'époque CNPF). Nombre de branches attendaient la conclusion de la métallurgie pour ouvrir leurs propres discussions. Par le biais des heures supplémentaires (le contingent annuel passe de 94 heures à 180 heures pour les entreprises ne pratiquant pas l'annualisation), cet accord permet aux entreprises du secteur de faire travailler leurs salariés plus de 35 heures. Cette augmentation est conséquente et l'UIMM sauve l'essentiel à ses yeux, à savoir un maintien de la compétitivité des entreprises. D'autre part, il ne fixe pas d'objectif de création d'emploi, contrairement aux principes de la loi Aubry, mais privilégie la flexibilité de l'emploi.
L'objectif de l'IUMM était de négocier une RTT sans recourir au dispositif d'aide incitative mis en place par la première loi Aubry. Pour la ministre de l'Emploi, M. Aubry, cet accord de branche « virtuel » ne comporte « aucune innovation ». Le ministère a ainsi refusé d'étendre l'accord de branche selon le vœu même de l'IUMM.
La société MOTORS ne suivra pas la ligne d'opposition catégorique de la branche de la métallurgie, puisqu'elle signe avec l'Etat une convention d'aménagement et de réduction du temps de travail dans

[30] Principale fédération du MEDEF, elle regroupe des activités aussi diverses que l'industrie automobile, la construction navale, aéronautique et ferroviaire, ou les industries d'équipements électriques et mécaniques. Cette fédération totalise 45000 entreprises – soit près de 2 millions de salariés – qui réalisent 1950 milliards de francs de chiffre d'affaires.

le cadre du développement de l'emploi. Il s'agit de réduire l'horaire de 10 % (soit pour les horaires de journée de 38,50 heures à 34,65 heures et pour les horaires d'équipe de 36,50 heures à 32,85 heures) pour augmenter l'effectif de 6 % (soit l'embauche de 25 personnes). MOTORS n'adoptant pas une politique attentiste vis-à-vis de la RTT prend donc le contre-pied de sa branche. La divergence de vue avec la position de la branche est confirmée par les propos du Directeur des ressources humaines : <<*Je l'ai eu* (l'accord de branche)*, je l'ai mis de côté, je ne m'en suis pas servi pour mon dossier, c'est clair et net ! (…) ils ont un peu exagéré (…) donc ça, on n'a absolument pas suivi de ce côté là ce que nous disait la branche, même dans les réunions. Je suis là un dissident* (rire)*, en termes de 35 heures, c'est clair !*>> (M2[31], entretien avec le DRH, février 2000).
Du point de vue de l'accord d'entreprise, on peut donc noter différentes libertés par rapport à l'accord de branche. Premièrement, les délégués syndicaux de la CGT chez MOTORS signent l'accord alors qu'au niveau national l'organisation syndicale a refusé de le faire. Deuxièmement, l'annualisation conduit à fixer un horaire annuel de référence, prenant en compte les congés et les jours fériés et chômés d'origine légale ou conventionnelle. Elle passe aussi par l'instauration, dans l'accord de branche, d'un compte épargne-temps qui n'est pas repris dans l'accord d'entreprise, et qui posera en d'autres termes le décompte sensible du temps de travail chez les cadres de MOTORS.
L'accord de branche puis l'accord d'entreprise tiennent compte de la question de la formation des salariés. Elle est favorablement négociée chez MOTORS puisqu'un 1/3 de ce temps est pris sur les jours de RTT (au maximum 3 jours de travail effectif). L'accord de branche prévoyait que le temps de formation était exclu du temps de travail effectif, le temps de formation n'est pas du temps de travail effectif. La formation est rémunérée si elle a lieu en dehors du temps pendant lequel le salarié aurait travaillé, les parties doivent déterminer si la formation est indemnisée et dans quelles conditions.

Malgré l'intérêt qui lui est porté, l'évolution récente de la durée hebdomadaire moyenne du travail au niveau macro-économique, notamment ses fluctuations conjoncturelles, est mal connue. Les indicateurs classiques sont très stables depuis que la durée légale est passée à 39 heures, alors qu'auparavant ils rendaient compte d'une réduction tendancielle des horaires ainsi que des baisses conjoncturelles, comme par exemple à la suite du premier choc pétrolier de 1974. Pourtant les diverses informations suggèrent que la durée du travail, instrument de flexibilité à court terme permettant une réponse rapide à des variations d'activité, n'est pas restée constante depuis 1983.
Nous sommes bien face à un mouvement de diversification marquée des temps travaillés ; cette transformation s'associe au développement, lent mais indéniable, des rythmes de travail s'éloignant de l'ancienne norme temporelle. Concernant les durées individuelles des temporalités travaillés, ces dernières connaissent un essor considérable en termes de diversification. La réduction du temps de travail, en cours de façon manifeste depuis 1982, s'appuie principalement sur une durée collective, qui tombe en désuétude, dans le sens où elle correspond de moins en moins à la situation d'individualisation des horaires que connaissent de plus en plus les salariés français.
Aussi, il est intéressant de savoir si la situation française en matière de variété des temps travaillés est une situation isolée en Europe. Ou à l'inverse si la France s'inscrit dans un mouvement plus global qui vise à emprunter des schémas diversifiés à propos des temps travaillés.

1.3 Quelle spécificité française pour le temps de travail ?

Si comparer constitue une clé pour se poser les bonnes questions, elle permet aussi de comprendre les règles du jeu et les évolutions en cours. On ne peut analyser le processus actuel de réduction du temps de travail à partir des seuls changements du temps de travail en France. Afin de mieux cerner cette transformation, il est nécessaire de la rapporter aux évolutions en cours en matière de temps de travail dans les pays de l'Union européenne et de l'OCDE. Aussi, ce sera l'occasion de réfuter ou non l'idée d'une spécificité française concernant le temps de travail.
En France, la réduction du temps de travail a pris essentiellement la forme d'une diminution de la durée hebdomadaire, il n'en est pas nécessairement de même dans les autres pays. La France s'inscrit dans un mouvement global ayant pour forme la diversification des horaires en Europe selon deux modalités : l'importance des horaires atypiques et le poids du temps partiel. Nous nous arrêterons sur l'une des composantes

[31] M2, M : nom de l'entreprise, MOTORS et 2 : numéro de l'entretien réalisé dans cette entreprise.

essentielles de la diversification des horaires individuels, l'extension du temps partiel, et qui joue un rôle déterminant lorsque l'on envisage la situation française en Europe en matière de temps de travail.
Variété et diversification : c'est précisément ce qui caractérise la mesure du temps de travail. En effet, les observations empiriques montrent à l'envi l'hétérogénéité et la différenciation des pratiques temporelles (C. Durand et A. Pichon, 2001 ; Sociologia del lavoro, 1999 ; Cahiers Lillois, 2000), hétérogénéité qui apparaît de façon manifeste, au niveau national, dans le résultat de nos recherches et qui s'oppose à une vision homogénéisante et commensurable du temps de travail. Or c'est sur cette dernière vision du temps de travail que reposent les constructions statistiques et les décisions politiques (P. Bouffartigue et J. Bouteiller, 2001).
On peut noter une adhésion commune à une norme hebdomadaire, qui montre qu'à un moment de leur histoire, les sociétés dites industrielles l'ont adoptée pour référencer collectivement leurs activités.
Une norme légale de durée du travail existe certes dans quelques pays. Souvent ancienne et inchangée, elle est pratiquement tombée en désuétude. C'est alors une référence lointaine plus qu'une réalité.
Comme le remarque F. Michon (1998), l'indicateur de « nombre moyen d'heures annuelles effectivement ouvrées par personne ayant un emploi » que l'OCDE publie annuellement pour chacun de ses pays membres, est fondé sur des sources nationales. De fait, comme pour les travaux nationaux, la comparaison internationale mêle durées collectives et durées individuelles de travail effectif alors que la distance des unes aux autres, on l'a vu d'un point de vue national, est souvent très grande, c'est le cas de l'individualisation des temps travaillés qui prend la forme d'emploi à temps partiel, d'heures supplémentaires pratiquées ou encore de modulations de temps de travail lorsque l'annualisation est pratiquée dans l'entreprise.
Pourtant ces difficultés de comparaison semblent moins entrer en jeu avec l'enquête communautaire sur les forces de travail d'Eurostat dans laquelle on évalue une « durée hebdomadaire habituelle de travail » et un « nombre moyen de semaines travaillées par an ». L'enquête est réalisée par questionnaire auprès des ménages et « utilise un ensemble commun de questions et de méthodes » et « élimine les différences nationales de définition, méthodes de classement, procédures et règles administratives », selon Eurostat[32]. Néanmoins, la référence aux critères nationaux, lorsque l'on parle des archétypes ou non d'emploi, perdure lors des interviews conduites auprès des individus. Selon F. Michon: « dès que l'on sort des indicateurs classiques de durée du travail, pour traiter de formes atypiques d'emploi ou de temps de travail, les choses deviennent beaucoup plus délicates (…) ces formes d'emploi réfèrent à des standards et normes moins fixés, plus hétérogènes » (1998, p.121) .
Ainsi les définitions européennes de durée du travail ne rendent plus compte de la réalité lorsque l'on interroge les salariés concernés.
De fait, la diversification des horaires en Europe est difficile à quantifier strictement. Elle peut être suivie à partir de deux indicateurs : l'importance des horaires atypiques et le poids du temps partiel.
L'analyse de la **Troisième enquête européenne sur les conditions de travail en Europe**[33] nous fournit un certain nombre d'informations importantes sur l'évolution de l'organisation du temps de travail en Europe et sur l'évolution de la réduction du temps de travail qui « collectivement et en moyenne se poursuit » (P. Boisard et *alii*, 2002).

Tableau n°11: En Europe, pourcentage des salariés travaillant…

	Hommes	**Femmes**	**Ensemble**
……un nombre d'heures différent chaque jour	37,4	32,6	36,6
……un nombre de jours différent chaque semaine	23,3	20,2	21,9
……selon des horaires variables	30,1	25,8	28,2
……hors journée	10,7	9,3	10,1
……en travail posté	23,0	20,7	22,0
……en deux postes alternants	9,1	10,1	9,5
……en trois postes ou plus alternants	8,8	5,0	7,2

*Plusieurs réponses sont possibles.
Source : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail et de vie (2000)

Une série de questions dans cette enquête explore la régularité des horaires : 36,6% des salariés ne travaillent pas le même nombre d'heures par jour ; environ 22% des salariés ne travaillent pas le même nombre de jours par semaine. Une question concerne la fixité des horaires : pour 28,2% des salariés interrogés, les horaires de travail

[32] Enquête sur les forces de travail, Statistiques en bref, 1995, 1998, 2000.
[33] Pour l'enquête 2000, 21 703 travailleurs ont été interrogés dans le cadre d'entretiens en tête à tête en dehors du lieu de travail. Le questionnaire comporte 23 questions fermées.

sont variables, sans que l'on sache si cette variabilité est le fait de l'employeur ou résulte du choix du salarié, ce qui change complètement la nature de ce phénomène observé.
On constate également que les hommes et les femmes ne sont pas soumis à des horaires atypiques dans les mêmes proportions. Les hommes sont globalement plus affectés que les femmes mais l'écart entre les genres est plus ou moins important selon les horaires. La différence la plus importante entre hommes et femmes (4,8 points) porte sur le nombre d'heures différent par jour (37,4% des hommes pour 32,6% des femmes).
Les écarts sont plus faibles concernant le nombre de jours travaillés par semaine (23% d'hommes, 20% de femmes), les horaires de travail variables (30% d'hommes et 26% de femmes) et le travail hors journée (11% des hommes et 9,3% des femmes).
En termes d'évolution, en incluant les résultats des précédentes enquêtes de la Fondation menées en 1990 et 1995, nous pouvons ajouter que la proportion de salariés soumis à des horaires atypiques (horaires de nuit, travail le samedi et le dimanche, travail en équipes alternantes, etc.) n'a faiblement évolué. En 1995, 75% des salariés ne travaillant aucun dimanche dans le mois et 52% aucun samedi, en 2000, ils sont respectivement 76 et 53%. Le travail de fin de semaine a légèrement diminué tandis que le travail occasionnel de nuit s'est accru. L'évolution la plus marquante concerne le travail posté alternant qui a augmenté, particulièrement pour l'alternance sur deux équipes.

Comme le remarque M. Lallement (2001), la difficulté d'harmonisation méthodologique est redoublée par l'existence de conventions de temps différenciées d'un pays à l'autre (Encadré n°5). Cela apparaît de manière évidente lorsque l'on envisage le travail à temps partiel (rubrique 44 de l'enquête Eurostat).

Encadré n°5: Les définitions internationales du temps partiel

Comme l'avancent M. Maruani et F. Michon (1998), les définitions ne sont pas homogènes au sein de l'Union Européenne. La majorité des pays ne possède pas de définition légale, à l'exception de la France et de l'Espagne.
Au niveau des grands organismes internationaux, les définitions ne sont pas plus harmonisées. Pour le BIT, le travail à temps partiel est « un emploi salarié régulier dont la durée est sensiblement plus courte que la durée normale en vigueur dans l'établissement dont il s'agit ». Pour l'OCDE, le temps partiel renvoie à une durée habituelle du travail inférieure à 30 heures par semaine. Pour l'Union européenne, l'horaire doit être « inférieur à l'horaire normal ou plein en vigueur dans l'entreprise ou le secteur économique choisi » ou dont l'horaire est « inférieur à l'horaire légal, conventionnel ou usuel ». Pour Eurostat, le travail à temps partiel est défini sur la base de la déclaration spontanée et de l'auto-évaluation de la personne interrogée.

Tableau n° 12: Durée habituelle de travail dans l'Union Européenne et proportion des salariés travaillant à temps partiel en 1995, 1998 et 2000.

(en pourcentage)

	1995		**1998**		**2000**	
	UE 15	**France**	**UE 15**	**France**	**UE15**	**France**
Durée habituelle[34] :						
- salariés à temps complet	40,3	39,9	40,5	39,7	40,3	38,9
- salariés à temps partiel	19,9	22,6	19,7	22,9	19,7	23,1
% de salariés à temps partiel	___	15,6	17,4	17,3	18	17

[34] Elle correspond au nombre d'heures normalement prestées par la personne, y compris les heures supplémentaires, payées ou non, normalement prestées par la personne. Le temps de déplacement entre le domicile et le lieu de travail de même que les pauses pour le repas principal sont exclus.

Source : Eurostat, Enquête sur les forces de travail

Les enquêtes EUROSTAT permettent d'évaluer un nombre d'heures de travail hebdomadaires habituellement effectuées telles qu'elles sont déclarées par les ménages.

Tableau n° 13 : Pourcentage de salariés à temps partiel par pays en 2000

(en pourcentage)

	Ensemble	**Hommes**	**Femmes**
Belgique	19,38	5,79	39,10
Danemark	20,16	8,45	33,69
Allemagne	17,09	3,08	35,14
Grèce	3,46	4,48	1,84
Espagne	16,25	8,89	29,10
France	16,01	4,94	29,50
Irlande	17,07	6,83	29,42
Italie	10,54	3,82	20,97
Luxembourg	15,91	3,48	36,69
Pays-Bas	34,25	14,06	62,70
Autriche	16,15	3,58	32,05
Portugal	8,76	5,93	12,07
Finlande	11,57	7,10	16,14
Suède	22,24	9,35	35,38
Royaume-Uni	21,92	4,17	41,62
Ensemble	17,52	5,29	33,36

Source : Fondation pour l'amélioration des conditions de travail (2000)

De fortes disparités sont notables d'un pays à l'autre. Pour autant, nous pouvons entrevoir et rejoindre le constat effectué plus tôt pour le niveau national : la part du travail à temps partiel. D'un côté, le temps partiel est largement répandu en Europe du Nord, en particulier aux Pays-Bas, soit 34,25% en 2000 ; de l'autre il est peu pratiqué en Europe du Sud, par exemple en Grèce où il représente 3,46% pour l'année 2000 ou encore au Portugal (8,7%) ; concernant la France, le pourcentage de salariés se déclarant à temps partiel était de 16% à la même période. Aussi est-il plus pertinent de comparer les durées hebdomadaires du travail des seuls salariés à temps complet : en 2000, la durée du travail est longue au Royaume-Uni (41,51 heures), elle est légèrement inférieure à la moyenne de l'Europe des quinze en Allemagne (39,63 heures), alors que la France, l'Italie (39,36 heures) et les Pays-Bas (39,24 heures) ont une durée

hebdomadaire moyenne moins longue. En France, la première loi Aubry produit ses effets et la durée hebdomadaire moyenne pour les salariés à temps plein affiche 38,88 heures.
De même, que la fréquence du temps partiel diffère fortement, elle est encore plus importante si l'on s'attache à regarder ce pourcentage pour le seul genre féminin. Ce taux est très faible, concernant les femmes, dans les pays méditerranéens (1,84% en Grèce et 12% pour le Portugal), et il est très élevé dans certains pays du nord de l'Europe (62,7% pour les Pays-Bas, 41,62% pour le Royaume-Uni). L'amplitude des salariées à temps partiel varie considérablement dans les quinze pays de l'Union européenne, alors que cette dernière est beaucoup moins grande concernant les hommes à temps partiel ; ce constat reflète la diversité des histoires sociales et des législations pour chacun de ces pays. A titre d'exemple, la législation récente, concernant le temps partiel au Pays-Bas, a été modifiée et autorise la réversibilité du travail à temps partiel vers un travail à temps plein dans le but de favoriser le travail à temps partiel. Les Pays-Bas rejoignent alors la législation suédoise, seule en Europe, à favoriser des allers et retours temporaires entre travail à temps plein et travail à temps partiel.

Comme nous l'avons observé au niveau national, c'est vers une disparité des horaires de travail que l'on s'oriente également en Europe.
A partir de 1983-1984, la notion de flexibilité s'inscrit dans la majeure partie des pays européens, au cœur du débat social comme une source de nouveaux gisements de productivité et, à terme, comme une solution aux problèmes de l'emploi.
Comme le remarque J-Y. Boulin (1989), les évolutions en termes d'emploi, dans la plupart des pays européens, rendent compte d'une augmentation de la diversité des formes d'emploi (CDD, intérim, travail à temps partiel) qui introduisent une diversification des durées et des rythmes de travail. On a assisté sur la même période à une multiplication des schémas d'aménagement du temps de travail appliqués aux emplois à temps plein :
«Ces formes recouvertes par cette flexibilité sont multiples : extension et diversification du travail en équipes ; développement du travail de nuit et durant le week-end ; différenciation des statuts d'emploi impliquant des temporalités différentes (temps partiel, contrats à durée déterminée et autres formes d'emplois temporaires) ; modulation et annualisation du temps de travail ; sédimentation de nouveaux modèles de temps de travail comme la semaine de quatre jours en Belgique, en France ou aux Pays-Bas » (J.-Y. Boulin, 2002, p.110).
Aussi retrouve-t-on en Europe, le croisement de problématique entre aménagement du temps de travail et réduction du temps de travail, d'un côté des préoccupations sont d'ordre économiques, de l'autre elles sont de nature sociales. C'est à partir de l'articulation entre ces deux objets que se produit une optimisation des effets tant économiques que sociaux.
L'affirmation d'une tendance à la diversification des temporalités du travail trouve essentiellement son essor dans l'inflexion des politiques publiques en Europe (Boulin, 1999) comme en France.

1.4 Normes juridiques du temps de travail et réalité des horaires pratiqués

En matière de temps de travail, il est indispensable de distinguer le cadre légal, c'est-à-dire l'ensemble des normes juridiques concernant le temps de travail, plus précisément une norme collective conventionnelle ou légale[35], et la réalité des horaires mis en œuvre dans les entreprises, notamment la durée de présence et la durée effective de travail. Comme le rappelle J. Freyssinet : « en 1936, l'imposition d'une durée hebdomadaire effective du travail de 40 heures n'a duré que quelques mois. Très vite, sous la pression des pénuries de main-d'œuvre, le recours aux heures supplémentaires a été rétabli et il a fallu attendre la fin des années 1970 pour que la durée hebdomadaire moyenne affichée des travailleurs à temps plein revienne à 40 heures » (1999, p.59).

[35] On tend aujourd'hui en matière de législation sur le temps de travail vers une simple référence juridique (M.-L. Morin) qui permettrait de délimiter les heures supplémentaires et le temps partiel.

Par rapport au cadre fixé par la durée légale, l'évolution de la durée moyenne du travail provient de la durée offerte retracée par l'enquête ACEMO, l'utilisation des heures supplémentaires, le recours au chômage partiel et le développement du travail à temps partiel. Cet indicateur synthétique prend en compte tous ces éléments.
La mesure de la durée du travail fait apparaître un premier écart entre la norme juridique et les durées pratiquées : il n'y a pas de correspondance mécanique entre ces deux ordres de réalité ; derrière la variabilité des pratiques se cachent des modes de comptage forts différents. Il existe une pluralité d'approches pour mesurer la durée du travail. L'importance de l'écart entre la norme juridique et les durées pratiquées dépend tout d'abord de l'indicateur retenu.
C'est dans ce but que la clause suivante est prévue. En effet, pour bénéficier de l'allègement des cotisations sociales et donc de l'aide incitative de la loi du 13 juin 1998, il faut réduire la durée du travail à « 35 heures » selon un mode de décompte constant du temps de travail effectif. Il n'était pas possible de modifier des éléments entrant en compte dans le calcul de ce temps (pauses, jours fériés, ponts, jours particuliers, jours de congés au-delà du minimum légal, etc.).
A propos de la mise en pratique des horaires, la difficulté résulte dans les transformations qui traversent le temps de travail qui concernent, nous l'avons vu, de moins en moins de salariés « réguliers », même si ces derniers continuent à être majoritaires, la place des salariés soumis à des rythmes « cycliques » ou « irréguliers » va crescendo, sans compter les modalités différentes qui concernent chacune des trois catégories. Aussi comment s'applique une norme qui continue à être collective alors que les travailleurs sont de plus en plus différents les uns des autres ? Comment aussi peut-on continuer à prendre comme référence la semaine pour décompter le temps de travail, alors que la mise en pratique de dispositifs de modulation est la règle, opérant alors un glissement vers une norme annualisée du temps de travail ?

1.4.1 Les formes du temps de travail

La norme de temps de travail au sens strict est associée à un temps plein selon un horaire relativement homogène nettement séparé du temps hors travail selon des horaires prévisibles, réguliers et synchronisés avec les autres temps sociaux (P. Bouffartigue, 2001). La puissance de cette norme se traduisait par le fait que les modalités d'horaires qui s'en écartent – travail de nuit, du dimanche, travail en équipes, heures supplémentaires – sont reconnues salarialement comme telles : elles sont mieux rémunérées que les modalités « normales ».
C'est cette norme qui tend à voler en éclats, on parle d'un « temps de travail en miettes » (J. Freyssinet, 1997). Les formes de temps de travail qui se sont développées se caractérisent par une distance plus ou moins systématique à l'ancienne norme temporelle : temps partiel et fractionné ; horaires irréguliers, imprévisibles et désynchronisés des autres temps sociaux ; temps « annualisé » dans lequel les périodes d'horaires en excès sur la référence hebdomadaire sont moins bien reconnues monétairement. Aujourd'hui, seulement 20 à 30 % des salariés en emploi continuent à bénéficier de cette norme, définie plus ou moins strictement (J. Bouteiller, 2001). En 1995, selon l'enquête complémentaire INSEE sur la durée du travail : ils sont 20 % si l'on écarte les salariés sous contrat précaire, à temps partiel, en horaires alternants, travaillant occasionnellement ou régulièrement au moins un jour de week-end, et effectuant régulièrement plus de 40 heures par semaine ; et ils sont un peu moins de 30 % si on décide d'inclure ces derniers.

1.4.2 La mise en place de différentes modulations

Les différents types de modulation déterminent des seuils de variation entre une durée légale normale et une durée maximale du travail.

Tableau n°14 : Les différentes types de modulations prévus par la loi

La limite supérieure de modulation peut être fixée à 39 heures (décret n° 2000-82). La limite supérieure maximale est constituée par les durées maximales de travail légales (48 heures sur une semaine, 44 heures en moyenne sur 12 semaines consécutives) ou conventionnelles si elles sont inférieures (Tableau n°14).

La diversité des différents dispositifs d'aménagement collectif du temps de travail que propose la législation permet la négociation d'accords véritablement sur mesure, censés être parfaitement adaptés aux contraintes et aux besoins des entreprises et de leurs salariés. La plupart d'entre eux peuvent être utilisés pour réduire la durée du travail : la modulation, le repos compensateur de remplacement, le cycle, le travail en équipes, le compte épargne-temps

Le repos compensateur de remplacement est un moyen d'aménager le temps de travail consistant à remplacer la rémunération majorée des heures supplémentaires (25% pour les huit premières et 50% pour les suivantes) par un repos compensateur de 125 ou 150%. Ce dispositif permet :

- soit d'adapter les horaires de travail aux fluctuations d'activité de l'entreprise ;
- soit de pratiquer une modalité du temps choisi lorsque la forme et les dates de repos restent librement choisies par les salariés.

Le cycle, quant à lui, est un mode de répartition fixe et répétitif de la durée du travail sur plusieurs semaines. Dès lors, seules les heures dépassant la durée légale sur la durée moyenne du cycle ouvrent droit aux majorations de salaires et s'imputent sur le contingent d'heures supplémentaires. Ainsi le cycle permet de prendre en compte des variations régulières de l'activité, inhérentes à l'organisation du travail. Il permet par exemple de faire fonctionner une entreprise en continu (7 jours sur 7, 24 heures sur 24) avec des équipes successives, chevauchantes ou alternantes, ou de regrouper des périodes de repos en demi-journées ou journées. Il peut également permettre de transformer une réduction de la durée hebdomadaire du travail en demi-journées ou journées entières de repos, en concentrant la réduction sur une semaine. Ce second dispositif est plus usité que le repos compensateur de remplacement, mesure restant marginale.

La troisième façon d'aménager le temps de travail est le travail en équipes, mode d'organisation du travail, dans lequel les salariés sont répartis en groupes distincts, chaque équipe pratiquant le même horaire. Cette organisation permet d'allonger la durée d'utilisation des équipements : les équipes peuvent se succéder sur un même poste de travail, de façon continue (sept jours sur sept et 24 heures sur 24), semi-continue (24 heures sur 24 sauf fin de semaine), ou discontinue (2X8 heures chaque jour, avec arrêt en fin de semaine). Les équipes peuvent également travailler par relais, soit en équipes alternantes (journée de travail coupée par des arrêts prolongés, pendant lesquels une autre équipe intervient), soit en équipes chevauchantes (plusieurs équipes peuvent être occupées simultanément quelques heures). Les équipes peuvent aussi travailler par roulement, les jours de repos hebdomadaire étant accordés aux salariés à des moments différents de la semaine. Il est enfin possible de mettre en place des équipes de « fin de semaine » ou de « suppléance » qui auront pour seule fonction de suppléer l'équipe de travail normale pendant le ou les jours de repos (hebdomadaire, jours fériés, congés payés) accordés à celle-ci.

La réduction de la durée hebdomadaire moyenne annuelle à 35 heures est obligatoire lorsque le travail est organisé en continu[36].

Le compte épargne-temps a été créé le 25 juillet 1994 ; il s'agit de considérer, au-delà de l'année, toute la vie professionnelle comme étant la mieux adaptée pour adapter les horaires de travail. Une partie du temps travaillé à certaines périodes, notamment lors de surcharges d'activité, doit pouvoir être économisée et cumulée en vue d'un congé rémunéré, de plus ou moins longue durée, pour réaliser un projet professionnel, acquérir une nouvelle formation, ou partir à la retraite de façon anticipée. Il peut constituer un outil précieux d'aide à la RTT lorsque cette réduction effectuée dans le cadre d'une modulation, prend la forme de congés supplémentaires.

La succession de ces dispositifs entraîne une désuétude de la référence hebdomadaire.

Le dispositif légal de modulation a fortement évolué depuis sa création en 1982. La modulation est un mode d'organisation du temps de travail comportant des périodes de haute et de basse activité. Depuis 2000, la durée du travail ne doit pas dépasser 35 heures par semaine en moyenne ou 1600 heures sur l'année. C'est cette dernière durée qui sert de seuil de déclenchement des heures supplémentaires.

L'annualisation remet en cause fondamentalement la définition hebdomadaire de la durée du travail. C'est dans ce contexte législatif que seront promulguées les lois Aubry.

1.5 Enjeux et logiques qui président à la transformation du temps de travail (préoccupation économique, logique sociale et logique de l'emploi)

La définition de la durée du travail, de son aménagement et de son organisation présente de multiples enjeux, en corrélation avec l'histoire conflictuelle du mouvement de réduction de la durée du travail.

[36] Cette obligation est prévue par l'article 26 de l'ordonnance du 16 janvier 1982.

C'est dans ce sens, que se légitime l'intervention du législateur selon M.-L. Morin (1997, p.13). En effet la durée du travail est « (…) un élément de délimitation et de protection du travail subordonné, un instrument de mesure des prestations de travail et de leur rémunération, et un facteur central d'organisation économique et sociale, qui commande aussi bien l'organisation du travail que le partage entre temps sociaux et temps de travail. »
La question du temps de travail, de sa réduction, de son aménagement, est ainsi liée en profondeur à trois préoccupations relatives à l'emploi, à la flexibilité des organisations, et à la santé des travailleurs.
En premier lieu, une logique de partage du travail[37] et, partiellement au moins, des revenus. Cette logique se heurte à son coût pour les salariés quand la compensation salariale de la RTT est faible, et à son coût pour l'entreprise lorsque la compensation est forte. C'est paradoxalement le développement du temps partiel[38] depuis 1992 qui a le plus mis en œuvre cette logique de partage du travail et des revenus, au prix remarquable de l'augmentation du temps partiel contraint.
En deuxième lieu, une logique économique de flexibilité du temps de travail en fonction des évolutions de l'activité, dans un contexte, depuis la fin de années 1970, de ralentissement et de plus forte variabilité de la croissance, et peut expliquer l'importance croissante de la modulation et de l'annualisation.
L'organisation du temps de travail devient alors un objet d'attention redoublée parmi les employeurs.
En troisième lieu, en liaison avec cette revendication patronale de flexibilité, est affirmé le besoin de souplesse vis-à-vis des salariés (horaires variables, temps partiel choisi, formation tout au long de la vie…).
Avec les lois Aubry, réduction et aménagement sont envisagés comme deux tendances historiquement distinctes et socialement portées par des acteurs différents, ce qui conduit à s'interroger sur le caractère des négociations en cours. En anticipant la mise en application du dispositif Aubry, que nous verrons plus en détail, nous soulevons un certain nombre d'interrogations.
Quels acteurs sont ou en seront à l'initiative ? Comment sont ou seront prises en compte dans les branches professionnelles et les entreprises les limites prévues par la loi pour encadrer les possibilités d'aménagement du temps de travail (prises de repos, congés, pauses, modulation, annualisation, modalités de recours aux heures complémentaires, problème des heures supplémentaires, temps de formation…) ? Quels seront les impacts de la loi en matière de rémunération, d'organisation du temps de travail pour les différentes catégories de salariés (durée, rythmes, intensité, horaires…) ? Dans quelle mesure sont ou seront prises en compte les demandes des salariés concernant la répartition du temps de travail ?
C'est ce que nous examinerons plus loin.

Pour résumer cette première section, nous avons observé différents éléments qui permettent d'identifier les transformations du temps de travail.
Premièrement, la diversification des temps de travail s'opère lorsque l'on se réfère au contenu du temps de travail (rythmes, pauses, cadences) et en considérant son évolution. C'est le contenu du temps travaillé qui nous permet de renseigner le constat d'une évolution du temps de travail vers des horaires de plus en plus différenciés et vers une variété croissante des rythmes de travail pratiqués. Le recul des horaires fixes, entre 1984 et 1998, a eu pour contrepartie l'extension d'horaires individualisés (horaires flexibles, horaires mobiles, horaires à la carte, horaires personnalisés, etc.) pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles, sous la forme d'horaires libres ou à la carte, c'est-à-dire fixés par le salarié lui-même. C'est sans conteste, la progression vertigineuse du travail à temps partiel qui explique en grande partie l'augmentation d'horaires individualisés. Aussi, la baisse de la durée individuelle du travail s'est poursuivie après 1982 sous le seul effet de la montée régulière du travail à temps partiel dont la part dans l'emploi total continue sa progression.
Deuxièmement, en s'appuyant cette fois sur le « contenant » du temps de travail (la durée et les horaires de travail), nous remarquons une désuétude de la norme collective du temps de travail s'opérant à différents niveaux. Les heures supplémentaires, formes d'ajustement du volume horaire de travail, représentent de loin le moyen le plus couramment utilisé. De fait, la durée de référence n'est alors plus la durée légale mais la durée habituellement pratiquée par l'établissement. L'autre constat d'obsolescence de la norme collective du temps de travail repose sur la base hebdomadaire de la durée du travail, qui ne rend plus compte de la réalité – ou alors de manière lointaine – lorsque, par exemple, l'établissement a conclu

[37] Cette logique, qui était déjà apparue aux Etats-Unis comme en France dans les années 30, est portée par ceux qui adoptent les thèses de « la fin du travail » ou de la fin de « la valeur travail ». De façon plus récente, il s'agit des auteurs suivants : J. Rifkin (1996), D. Méda (1995), G. Aznar (1990), R. Sue (1994). Ces thèses ne sont pas confortées par les faits (le travail salarié ne cesse de se développer dans le monde) et sous-estiment la place du travail dans l'insertion des personnes et la cohésion sociale. Les écrits relatifs à l'économie solidaire mobilisent également cette thèse (Laville, 1994 et 2000 ; Lipietz, 1996 et 2001).
[38] Cf. la loi quinquennale sur l'emploi et la formation professionnelle (1993), le rapport d'Alain Minc (1994) et l'annexe de P. Guillen, délégué général de l'UIMM et qui propose d'individualiser contractuellement la durée du travail.

un accord de modulation lui permettant de faire varier l'horaire collectif autour de la durée légale ou conventionnelle en fonction de ses fluctuations d'activité ; ou lorsque, autre exemple, le travail est organisé en cycles de production qui englobent plusieurs semaines consécutives (cas du travail posté), variables au sein des différentes catégories présentes dans l'entreprise.
Troisièmement, pour mieux comprendre la situation française, il faut se pencher sur les évolutions du temps de travail parmi ses voisins européens. C'est alors le constat repéré qu'il existe une norme légale de durée du travail, certes, dans quelques pays, mais cette dernière, souvent ancienne et inchangée, constitue une référence lointaine plus qu'une réalité. Comme nous l'avons observé au niveau national, c'est vers une disparité des horaires de travail que l'on s'oriente également en Europe lorsque l'on prend comme référence le poids de l'emploi à temps partiel et celui des horaires atypiques. Au début des années 1980, la notion de flexibilité s'inscrit dans la majeure partie des pays européens, au cœur du débat social comme une source de nouveaux gisements de productivité et, à terme, comme une solution aux problèmes de l'emploi.
Dernier point et non des moindres, la mesure de la durée du travail fait apparaître un écart entre la norme juridique et les durées pratiquées : il n'y a pas de correspondance mécanique entre ces deux ordres de réalité ; derrière la variabilité des pratiques se cachent des modes de comptage forts différents. Les transformations du temps de travail sont clairement identifiées. Les formes de temps de travail qui se sont développées se caractérisent par une distance plus ou moins systématique à l'ancienne norme temporelle : temps partiel et fractionné ; horaires irréguliers, imprévisibles et désynchronisés des autres temps sociaux ; temps « annualisé » dans lequel les périodes d'horaires en excès sur la référence hebdomadaire sont moins bien reconnues monétairement ; ajoutons ici que l'écart entre norme juridique et réalités des horaires pratiqués s'opèrent également par la diversité des différents dispositifs d'aménagement collectif du temps de travail que propose la législation permet la négociation d'accords véritablement sur mesure, censés être parfaitement adaptés aux contraintes et aux besoins des entreprises et de leurs salariés. La succession de ces dispositifs, depuis 1982, entraîne une désuétude de la référence hebdomadaire.

Selon nous, ces évolutions du temps de travail tendent à élargir les espaces de temps dévolus au travail, à différencier les durées et les rythmes de travail, à rendre le temps de travail plus malléable tant du point de vue des entreprises que – en général sous certaines conditions – de celui des salariés. Deux principes structurent les modalités de réorganisation du temps de travail mises en œuvre :
- la déconnexion entre d'un côté, la durée et les rythmes de travail des individus, de l'autre, ceux des équipements ;
- l'adoption de durées et horaires de travail modulables essentiellement durant l'année mais également sur la journée ou durant le mois.
Ainsi nous pouvons avancer l'idée que la dissociation accrue entre les temps de la production ou de l'entreprise et les temps individuels ou personnels sont le signe paradoxal d'une plus grande soumission des seconds aux premiers. Le temps de travail devient un outil de gestion supplémentaire (J. Thoemmes, 2000) pour l'employeur afin de mieux astreindre ou assujettir le salarié par une formalisation accrue du temps de travail nécessaire pour appliquer les systèmes de modulations ou d'annualisation du temps de travail.

Section 2 L'ARTT comme objet juridico-politique

Les grandes étapes institutionnelles en matière de durée du travail, depuis le début des années quatre-vingt, font part de l'évolution de l'articulation entre la loi et la négociation collective en France.
L' « ordre temporel » (J. Thoemmes, 2000) repose sur l'hypothèse de la force de la norme temporelle constituée autour du travail. Il est composé d'une norme (durée hebdomadaire, journalière, repos, congés), de l'intervention de l'Etat comme puissance normative, d'une règle commune créant le collectif des destinataires, d'un dispositif de sanction extrêmement développé.
Comme le montre F. Sellier (1999, p.1), « toute régulation entraîne des dérogations ». Concernant le temps de travail, nous constatons sur la période étudiée, la mise en place de différents types de modulation du temps de travail qui sont des formes de dérogations à la législation de la durée du travail, et qui participent au mouvement de « régulation-dérégulation-re-régulation » (F. Sellier, 1999) caractérisant tout système de protection collective en matière de temps de travail.
Par ailleurs, les politiques publiques du temps de travail ont joué un rôle important dans le recul de la norme temporelle, facilitant la plupart des pratiques patronales de flexibilisation, même si les lois Aubry ont voulu marquer un infléchissement positif (P. Bouffartigue, 2001).
Le recours à la réduction de la durée légale hebdomadaire du travail comme moyen de jouer sur le volume de l'emploi a des précédents. Ce n'est pas la loi Aubry qui a érigé la RTT en solution à la

persistance du chômage de masse. On peut considérer la loi des 40 heures de 1936 comme la première tentative volontaire de l'Etat d'utiliser la réduction de la durée du travail comme un élément d'une politique d'emploi, visant ici principalement l'idée de « conquête sociale » (J. Freyssinet, 1997).
Les travaux d'O. Marchand et C. Thélot (1997) montrent que sur une très longue période, la durée du travail a connu une baisse considérable : en base annuelle, elle aurait été presque divisée par deux sur 160 ans, passant de plus de 3 000 heures en 1830 à environ 1 650 heures de nos jours. D'après J. Rigaudiat (1993), la réduction du temps de travail est un processus séculaire, et si cette tendance majeure n'avait pas eu lieu, il n'y aurait pas aujourd'hui 22,5 millions d'actifs occupés, mais seulement 11 millions.
En 1835, on comptait des journées de travail de 15 heures. En 1848, le travail des enfants était fréquent, notamment dans les manufactures textiles. Le temps de travail hebdomadaire était de 84 heures, avec un maximum de 12 heures par jour pour les ouvriers. A partir de cette période, la RTT va s'accélérer jusqu'à atteindre les 40 heures en 1936 (1900 : 70 heures et journée de 10 heures ; 1906 : 60 heures et instauration d'un jour de repos hebdomadaire ; 1919 : 48 heures et loi sur la journée de 8 heures). Lors des accords de Matignon, le 7 juin 1936, la durée du travail est réduite à 40 heures maximum par semaine ; sont mis également en place les premiers congés payés et les conventions collectives. L'impact réel sur la création d'emplois a été quasi-inexistant. La période qui précède la guerre et celle qui lui coïncide correspondent à un assouplissement considérable en matière de durée du travail. Puis après guerre, la durée du travail revient à 40 heures par semaine.
Il faut néanmoins préciser que le mouvement de réduction du temps de travail entre 1936 et 1982 s'est effectué d'abord à travers des semaines de congés supplémentaires (3ème semaine de congés annuels en 1956, 4ème semaine de congés en 1968), puis à travers un mouvement essentiellement d'origine conventionnelle. A la fin des années 70 jusqu'au début des années 1980, la durée hebdomadaire du travail était encore de 40 heures pour un salarié à temps plein travaillant dans l'industrie ou le tertiaire.
C'est à partir de 1982 que se sont multipliées des mesures d'aménagement du temps de travail dont la diversité et l'ampleur témoignent de la volonté d'adapter la marche des entreprises aux fluctuations de la demande et de l'activité économique. Ces mesures lient de moins en moins directement aménagement-réduction du temps de travail et créations d'emplois. On considère ainsi que la réduction du temps de travail est devenue indissociable d'une politique plus générale de réorganisation des processus de production s'appuyant sur une moindre rigidité du droit du travail (C. Bloch-London, O. Marchand, 1990 ; J. Freyssinet, 1997). Plus récemment encore, le débat a semblé évoluer dans le sens d'un « nouveau consensus » permettant d'envisager la relance d'un mouvement collectif de réduction (M. Elbaum, 1996).
Nous allons présenter de quelle façon la construction de l'ARTT au milieu des années quatre-vingt s'inscrit dans la succession des dispositifs des politiques d'emploi.
Nous interrogerons si l'ARTT après 1982 a été la panacée contre le chômage ou une simple mesure d'ajustement (**2.1**). Nous nous appuierons principalement sur le triptyque RTT-flexibilité-emploi pour montrer les enjeux de l'ARTT. Puis nous ferons une présentation des lois Aubry et une cartographie des accords signés (**2.2**). Enfin nous conclurons notre section en interrogeant l'orientation de la législation vers un ordre public dérogatoire (**2.3**).

2.1 Après 1981, la RTT : une solution miraculeuse ou une solution d'appoint contre le chômage

Conformément au système qui se développe dans les années 70-80, la revendication patronale, à propos d'un élargissement des possibilités d'adaptation, infléchit la politique menée en matière de temps de travail vers un aménagement du temps de travail plus souple. Selon F. Sellier (1999), il s'agit plus d'une flexibilité qui va porter sur la quantité du temps que sur l'usage du temps à proprement parler.

2.1.1 Mai 1981 : l'ordonnance du 16 janvier 1982 et la réduction de la durée légale.

Après les élections de mai 1981, le gouvernement de Pierre Mauroy affiche l'objectif des 35 heures en 1985 mais renvoie le thème de la réduction de la durée du temps de travail à la négociation collective.
En juillet 1981, le CNPF et quatre organisations syndicales (CGT mise à part) signent à Matignon un protocole d'accord renvoyant aux négociations de branche la responsabilité « d'organiser les modalités d'une programmation indicative de la durée hebdomadaire du travail et d'un bilan annuel de la durée du

travail, de l'utilisation des équipements ainsi que de l'incidence sur l'emploi et sur les coûts»[39] . Ce protocole prévoie le passage à 39 heures, généralise la cinquième semaine de congés payés et envisage diverses mesures d'assouplissement de l'aménagement du temps de travail, notamment l'instauration de la cinquième équipe dans les métiers pénibles. Les modalités et les conditions d'application sont renvoyées aux négociations de branche.

Par ailleurs, si l'assouplissement de l'aménagement du temps de travail est la contrepartie de la réduction du temps de travail dans l'économie de l'accord du 13 juillet 1981 et de l'ordonnance, en pratique ce lien n'existe guère. Les accords portent essentiellement sur l'obtention immédiate de l'avantage que constitue la réduction de la durée du travail dans la perspective sociale traditionnelle. Alors que l'objectif des 35 heures est abandonné (sauf pour le travail en continu), le bilan de l'application de l'ordonnance est mitigé. Celui opéré par le Commissariat Général du Plan constate surtout, que la réduction de la durée du travail pour être possible doit être liée à la réorganisation du travail (1984).

Les négociations n'aboutissent pas dans les délais fixés par le gouvernement.

Face à l'enlisement de la négociation de branche, le gouvernement adopte l'ordonnance du 16 janvier 1982 qui traduit dans le Code du travail les modalités de mise en oeuvre du protocole de juillet.

Encadré n°6 : La législation de 1982

Les deux objectifs de la nouvelle réglementation à la suite de l'ordonnance du 16 janvier 1982 sur la durée hebdomadaire du travail sont de réduire le temps de travail des salariés et de permettre aux entreprises de bénéficier d'assouplissements dans l'organisation du travail[40].

En premier lieu, la durée légale du travail est ramenée de 40 à 39 heures par semaine à partir du 1er février 1982. Cependant il est possible, comme par le passé, de dépasser cette durée légale, en effectuant des heures supplémentaires. Des restrictions plus contraignantes limitent toutefois cette pratique : sauf circonstances exceptionnelles, la durée de travail sur une semaine ne doit plus dépasser 48 heures au lieu de 50 heures auparavant ; la durée maximale hebdomadaire moyenne sur 12 semaines consécutives passe de 48 heures à 46 heures. Le principe des majorations de salaires pour heures supplémentaires reste le même, + 25% du salaire horaire pour les huit premières, + 50% au-delà. Mais un système de repos compensateur plus dissuasif pour les employeurs est mis en place : au-delà de ce que l'on appelle le contingent réglementaire d'heures supplémentaires, fixé par décret à 130 heures par an et par salarié, les salariés ont droit à un repos compensateur égal à 50% des heures de travail supplémentaires, et ceci quelle que soit la taille de l'entreprise. Le système antérieur continue à s'appliquer pour les heures supplémentaires effectuées dans la limite du contingent réglementaire. Il ne touche que les entreprises de plus de 10 salariés et accorde aux salariés un droit au repos compensateur égal à 20% du temps de travail effectif accompli au-delà de la 42ème heure hebdomadaire. Les heures supplémentaires ne sont plus nécessairement soumises à autorisation de l'inspection du travail ; c'est seulement le cas lorsqu'il s'agit d'heures effectuées au-delà d'un contingent annuel qui peut être le contingent réglementaire de 130 heures ou d'un volume fixé par une convention ou un accord collectif étendu. Au total, l'entrée en vigueur de l'ordonnance de 1982 n'implique pas nécessairement une réduction effective de la durée hebdomadaire de travail : en particulier le maintien des 40 heures est tout à fait possible par le biais du contingent d'heures supplémentaires.

[39] Cf. le texte du protocole d'accord du 17 juillet 1981.

[40] La législation prévalant avant la promulgation de cette ordonnance est décrite dans l'article de F. Eymard-Duvernay (1977).

Une disposition très importante de la nouvelle réglementation tient à la possibilité d'une modulation annuelle de la durée hebdomadaire du travail. Les entreprises ou les branches dont l'activité est susceptible de connaître des fluctuations régulières et prévisibles en cours d'année peuvent faire fluctuer leurs horaires à l'intérieur de limites prévues par accord à condition de définir un calendrier prévisionnel des périodes de modulation et de respecter, pour la durée hebdomadaire du travail, une moyenne sur l'année qui n'excède pas 39 heures. Dans ces conditions, les heures effectuées au-delà de la durée légale ne s'imputent pas sur le contingent d'heures supplémentaires ; mais, elles donnent tout de même droit à majoration et à repos compensateur éventuel de 20%. Cette disposition est donc un moyen de répondre avec beaucoup plus de souplesse qu'auparavant aux fluctuations d'activité imposées par les conditions de fonctionnement des entreprises. Dans le même ordre d'idées, des facilités plus grandes sont accordées pour favoriser l'utilisation des équipements pendant les jours de repos hebdomadaires, par l'intervention d'équipes de suppléance travaillant en fin de semaine, ou pendant la nuit pour les femmes.
Par ailleurs, l'ordonnance du 16 janvier 1982 prévoit qu'à partir du 31 décembre 1983, la durée du travail des salariés qui travaillent en continu ne devra pas dépasser 35 heures par semaine en moyenne sur l'année. Enfin, en matière de compensation salariale, les directives données par le gouvernement ne s'imposent pas juridiquement aux partenaires sociaux, sauf en ce qui concerne les salariés rémunérés au SMIC.

L'ordonnance de 1982 introduit la modulation. Il s'agit de faire varier la durée hebdomadaire du travail sur tout ou partie de l'année, à condition que sur un an cette durée n'excède pas, en moyenne 39 heures (à l'époque) par semaines travaillées (article L. 212-8) ou une durée moindre fixée dans l'accord (article L. 212-1). Initialement réservée aux fluctuations régulières et prévisibles au cours de l'année (ordonnance n° 82-41), la modulation permet aujourd'hui de faire face aux variations brutales et inopinées d'activités dont l'origine est purement conjoncturelle. Cette ordonnance ouvre la voie à une nouvelle dynamique contractuelle. En effet, elle prévoit la mise en place, par voie conventionnelle, d'un système de dérogations, conférant à la négociation de branche et d'entreprise un rôle moteur dans l'établissement des règles concernant le temps de travail. Elle permet ainsi des aménagements de l'horaire collectif de travail. Le plus important, la modulation annuelle de l'horaire collectif de travail, déroge à la fois à la règle de fixation hebdomadaire de la durée du travail et au régime des heures supplémentaires, les équipes de suppléance de fin de semaine enfreignant à la règle du repos dominical.

C'est principalement sur ces dispositions[41] que l'ordonnance de 1982 constitue une véritable innovation. Pour la première fois depuis qu'il est institué, le Code du travail prévoyait que, à partir du moment où il y avait eu négociation et accord, il était possible de déroger aux règles communes. En cela, nous pouvons dire que l'ordonnance de 1982 « légalise » la modulation des horaires.
Cette nouvelle dynamique contractuelle est aussi encouragée, le 13 novembre 1982, par la troisième loi Auroux introduisant l'obligation de négocier. Elle impose en particulier la négociation de la durée effective et de l'organisation du temps de travail au niveau de l'entreprise selon un rythme annuel lorsqu'il existe des délégués syndicaux.
Comme le remarque E. Cohen (1986, p.279), « En procédant par ordonnances (…) pour les 39 heures, la cinquième semaine de congés payés, et en opposant le privilège du politique aux syndicats dans les grands choix industriels, la gauche au pouvoir a réussi ce prodige de s'aliéner, pour des raisons opposées, les trois grandes confédérations [la CFDT, la CGT et FO]. » L'échec de la gauche dans sa politique syndicale d'un côté, et de l'autre sa réussite avec les « lois Auroux[42] », explique le moment crucial que ces dernières constituent dans notre histoire sociale en ouvrant la voie à un nouveau modèle de régulation.

[41]L'introduction de la modulation, dont les conditions d'application devaient être prévues par une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement, ne dispensait pas du paiement des heures supplémentaires. Elle était limitée aux entreprises ou branches dont l'activité est susceptible de connaître des fluctuations régulières en cours d'année.

[42] Ce contexte se caractérise également par une demande forte des entreprises et une faible capacité du CNPF à l'articuler. Cf. Rapport Sudreau qui comportait différentes propositions telles celle qui visait à organiser l'expression des salariés dans le cadre du bureau ou de l'atelier, ou encore celle qui proposait une autonomisation d'unités de production disposant de moyens propres et contractant avec la firme ou

En ce sens, l'aménagement du temps de travail devient autant que la durée du travail, un objet à part entière de négociation : l'un et l'autre sont, à partir de 1982, des objets de la négociation annuelle obligatoire dans l'entreprise ; des espaces de négociation décentralisée au niveau des branches, et surtout des entreprises, sont ouverts dès lors sur l'aménagement du temps de travail.
De plus, sur la base de cette ordonnance, sont mis en place des dispositifs négociés de réduction du temps de travail avec un **objectif emploi**, agissant sur toutes les formes de RTT : hebdomadaire avec les contrats emploi-solidarité[43] (RTT contre embauches), réduction de la vie active avec les contrats de solidarité-préretraite progressive et les contrats de solidarité-préretraite-démission. Seul ce dernier dispositif aura un effet emploi notable (53 000 départs en 1982, 148 000 en 1983). Concernant le bilan des contrats emploi-solidarité (J. Rigaudiat, 1993), celui-ci est plutôt « maigre » :
- 736 contrats signés en 1982, concernant 214 027 salariés bénéficiant d'une réduction du temps de travail et permettant 14 524 créations d'emplois ;
- 277 contrats en 1983, concernant 90 581 salariés et permettant 6 800 créations ou maintiens d'emploi ;
Selon J. Freyssinet (1997), la faible attraction des avantages pour les entreprises explique le manque de popularité des contrats emploi-solidarité : « (…) seules des entreprises publiques ou des collectivités locales[44] obéissant probablement à une logique civique, en feront un usage modéré » (J. Freyssinet, 1997, p.141). Bien qu'un certain nombre d'assouplissements (élargissement de la plage horaire des réductions aidées, réduction des exigences en termes d'emploi) soit opéré, le dispositif est « boudé » par les entreprises.
Anticipant la réforme de la négociation collective et l'introduction de l'obligation annuelle de négocier sur la durée et l'aménagement du temps de travail dans l'entreprise, cette ordonnance rompt avec la tradition d'intervention tutélaire de l'Etat (A. Jeammaud, 1982) pour s'orienter vers un mode négocié de définition des règles du temps de travail (M.-L. Morin, 1997).
Son évaluation est toujours mitigée et résulte de deux types d'opposition, celles des adversaires de principe de la réduction du temps de travail et de ses partisans qui avaient en fait déploré la méthode suivie, notamment le recours aux ordonnances, la baisse uniforme et surtout la pression pour une compensation salariale intégrale.
Ainsi, et en accord avec J. Rigaudiat (1993), nous constatons que l'ordonnance de 1982 a fourni un cadre permissif à la diversification des temps travaillés (essentiellement la montée du travail à temps partiel, le développement des horaires atypiques qui dérogent à la norme collective tels que le travail de week-end, les horaires à la carte…). D'abord, en obligeant les entreprises à passer à la cinquième équipe dans tous les secteurs travaillant en continu ; ensuite, en permettant des aménagements contractuels pouvant déroger au droit commun, notamment au regard du contingent annuel d'heures supplémentaires, dès lors qu'il y a modulation négociée des horaires. Ce sont essentiellement les derniers développements législatifs qui l'ont autorisée.
L'impact de cette loi sur les créations d'emplois est mitigé et surtout il diffère selon les experts. Selon G. Cette et D. Taddéi (1997, p.85), d'un point de vue économique, il y a eu environ 145 000 créations nettes d'emplois au bout de trois ans. Ce chiffre est tiré d'un calcul effectué à partir de travaux de G. Oudiz, E. Raoul et H. Sterdyniak (1979).
C'est d'un point de vue politique et symbolique, que l'ordonnance de 1982 a été ressentie comme un échec. Celui-ci fut à la mesure des espoirs sans doute exagérés suscités par les confusions de discours politiques exagérément optimistes :
« -confusion entre création nette d'emplois et embauches, dans une phase de récession économique, où l'essentiel des résultats obtenus étaient des disparitions d'emplois évitées ;
- confusion entre création d'emplois et recul du chômage, alors que la population active croissait d'autant plus vite que la RTT créait des emplois ;
- confusion entre effet immédiat et effet final. Alors que l'ordonnance fit sentir ses effets sur plusieurs années, on proclamait déjà son échec au bout de quelques mois », (Y. Barou et J. Rigaudiat, 1983, p.116).
D'autres experts, J.-F. Colin, M. Elbaum et A. Fonteneau en 1984 aboutissent aux chiffres suivants : 25 000 emplois sont préservés dans l'industrie et 10 000 sont créés dans le tertiaire marchand, d'où un impact de 25 000 sur le chômage en moyenne sur l'année 1982 (in Freyssinet, 1997, p.162).
D'après une enquête de l'INSEE (O. Marchand et *alii*, 1983), 10 000 à 20 000 embauches auraient été induites dans l'industrie et 4 000 à 8 000 dans le commerce par l'ordonnance de 1982. L'écart entre ce

---

les clients. Ce projet sera abandonné du fait des réactions hostiles du patronat et de l'indifférence des syndicats (Cohen, 1986).

[43] Les contrats emploi-solidarité permettent aux entreprises qui réduisent le temps de travail de bénéficier d'un abattement de charges patronales, sous la forme d'une exonération de cotisations sociales en 1982, transformée en subvention forfaitaire en 1983.

[44] Une ordonnance du 30 janvier 1982 étend leur champ d'application aux collectivités locales et à leurs établissements publics.

dernier chiffrage et celui avancé par G. Cette et D. Taddéi (1997) tient au fait que l'enquête INSEE s'intéresse aux effets immédiats de la réduction du temps de travail et certaines embauches ont eu lieu de façon retardée.
Ces différences dans l'impact de l'ordonnance de 1982 sur l'emploi font remarquer qu'il valait mieux une approximation héroïque que l'ignorance absolue.

2.1.2 Décembre 1983 : le tournant de la flexibilité, la RTT comme contrepartie éventuelle.

A partir de 1984, la réduction du temps de travail est de plus en plus liée à l'aménagement du temps de travail, pour devenir une contrepartie aux contraintes imposées aux salariés par les nouvelles formes d'aménagement du temps de travail visant à permettre aux entreprises une souplesse organisationnelle pour mieux s'adapter aux fluctuations de leur activité.
Réclamée par le CNPF dès décembre 1983, une négociation sur la " flexibilité du travail et les conditions de l'emploi " s'ouvre en mai 1984. L'un des chapitres porte sur la durée et l'aménagement du temps de travail. Après de longues discussions, un protocole est élaboré
Les organisations syndicales patronales (CNPF et CGPME) l'approuvent mais les organisations syndicales de salariés sont plus partagées. La CGT trouve cet accord inquiétant, marquant un retour négatif pour les travailleurs ; la CFTC, hostile au mécanisme des dérogations, à l'annualisation, comme au renvoi aux négociations d'entreprise refusera de signer également ; la CGC l'approuve dès le lendemain ; CGT-FO se considère aussi favorable (J. Freyssinet, 1997).
Les négociateurs ont abouti le 16 décembre 1984 à un protocole d'accord global que, finalement l'ensemble des organisations syndicales refuse de signer. En effet, les fédérations se prononcent à l'unanimité contre et la confédération fait connaître son refus le 21 décembre.
Avec la crise économique, la réduction du temps de travail est devenue, au début des années 1980, un outil des politiques d'emploi, notamment avec l'ordonnance de 1982. L'aménagement du temps de travail était alors envisagé comme une contrepartie pour les entreprises à la création d'emplois par la réduction du temps de travail. En effet, la question de la réduction du temps de travail n'est plus traitée pour elle-même. Sa possibilité et son efficacité en matière d'emploi sont désormais subordonnés à cette réorganisation, soit pour permettre une meilleure réorganisation, soit pour accroître la flexibilité du temps de travail.
A la suite de l'échec du protocole d'accord sur la flexibilité de décembre 1984, le législateur renonce durablement à toute intervention d'ensemble pour s'en tenir à des réformes limitées. La réduction du temps de travail devient l'affaire de négociations décentralisées soutenues par des dispositifs incitatifs. C'est en ce sens que l'année 1984 marque une rupture dans la politique gouvernementale concernant le temps de travail : la problématique de partage du travail est abandonnée, la réduction de la durée du travail cesse d'être un objectif en soi et les « 35 heures » sont reléguées à l'arrière plan.

2.1.3 1986-1990 : la RTT est une contrepartie parmi d'autres

Deux rapports témoignent d'un changement d'orientation. Le rapport du Commissariat Général du Plan (1984) insiste sur la priorité à donner à une négociation décentralisée et sur la nécessité d'associer plus étroitement la réduction et l'aménagement du temps de travail dans le cadre d'une politique de modernisation. Le développement de nouvelles formes d'aménagement du temps de travail devient une nécessité de la modernisation technique et économique des entreprises, la mise en œuvre d'équipements modernes requérant à la fois une extension de leur durée de fonctionnement et une flexibilité des temps de travail.
De même, le rapport effectué par D. Taddéi (1986), privilégie le niveau micro-économique et conclut à la possibilité de créer des emplois « efficaces » dès lors que l'aménagement et la réduction du temps de travail s'accompagnent d'un allongement de la durée d'utilisation des équipements. Partant de l'idée d'une meilleure utilisation des équipements pour dépasser certains des blocages rencontrés lors de la mise

en œuvre de politiques de partage du travail, ce rapport propose la mise en place d'équipes supplémentaires à temps réduit, permettant simultanément d'allonger le temps de travail des machines et de réduire celui des hommes : ce « découplage » entre les deux durées, c'est la réorganisation-réduction du temps de travail (2RT), qu'il faut appliquer en prenant en compte les problèmes sociaux et culturels posés par l'évolution spontanée ou provoquée des modes de vie.
La mise en place de cette politique de modernisation des entreprises va se traduire par la volonté d'introduire diverses formes de flexibilité : de l'emploi, des salaires dont l'individualisation est une des composantes, et de l'organisation du travail dont l'aménagement du temps de travail est une partie intégrante.
La mutation engagée en 1982, concernant la modulation des horaires, et modifiant irrémédiablement la réglementation de la durée du travail, va se voir confirmée par la suite ; la législation de la durée du travail en fut, jusqu'à ce jour, par deux fois l'occasion.
Sur la base du rapport demandé à D.Taddéi, le gouvernement de L. Fabius fait voter, en février 1986, une loi (dite « loi Delebarre » du nom du ministre du Travail) qui élargit les marges de la négociation : une modulation annuelle de la durée du travail peut être introduite en échange d'une réduction de la durée hebdomadaire moyenne. Il s'agit d'une réduction à 38 heures dans le cas où la modulation d'horaires en période de haute activité s'établit à 41 heures par semaine et à 37h30 si la limite de variation est portée à 44 heures, limite maximale autorisée. Il s'agit aussi de conditionner la mise en œuvre de ce dispositif dans les entreprises à la conclusion d'un accord de branche étendu[45]. En soumettant ainsi la modulation à la condition de la réduction de la durée du travail, le gouvernement l'avait inscrite dans la logique du partage du travail (J.-Y. Boulin, 1992).
Les débats sur la loi Delebarre ont à nouveau créé un clivage, comme en 1984, entre les organisations syndicales. La CGT-FO, la CGT et la CFTC s'y opposent dès le début et rejettent le projet, elles maintiendront leurs positions par la suite, en 1989, à l'occasion de l'accord national interprofessionnel. La CGT et CGT-FO provoqueront une campagne agressive d'opposition ; ce projet s'inscrivant pour elles dans « une stratégie globale visant à la flexibilité et à la déréglementation » (J. Freyssinet, 1997).
Nous pouvons remarquer le revirement de position de la CFDT, par rapport à 1984[46]; cette dernière organisation suivra cette nouvelle « ligne de conduite » jusqu'à la promulgation des lois Aubry. C'est à partir de ces débats que naît l'opposition, qui perdurera, entre « organisations modernistes » ou « réformistes » et organisations « passéistes » ou « révolutionnaires » (J. Freyssinet, 1997).
De son côté, le CNPF y est opposé pour plusieurs raisons, notamment la contrainte, introduite par l'obligation de négocier une RTT en cas de modulation, et la contrainte préalable d'un accord de branche étendu (J. Freyssinet, 1997).
La période récente, au delà du passage aux « 39 heures », est marquée par une mutation de taille : l'installation progressive de la modulation des horaires, c'est-à-dire d'une annualisation du temps de travail qui ne dit pas son nom.
La victoire de la droite aux élections législatives de mars 1986 fait que la loi restera inappliquée. P. Séguin, ministre des Affaires Sociales du gouvernement de[47] J. Chirac fait adopter une loi du 22 juin 1987 qui reprend le principe de négociation de la modulation annuelle mais supprime l'obligation d'une contrepartie en termes de réduction de la durée ainsi que l'obligation d'un accord de branche préalable à un accord d'entreprise. La logique de la loi précédente est rompue. Ce texte reprend les revendications patronales constantes et est d'abord axé sur la flexibilité : la modulation de type II, la possibilité de recourir au travail en continu pour raisons économiques, l'assouplissement du régime des repos compensateurs de remplacement en sont autant d'éléments. De plus cette loi réintroduit la prééminence de l'entreprise en matière de négociation collective, et ce faisant, étend de nouveau à l'entreprise le champ de la dérogation en matière d'aménagement du temps de travail.

A nouveau, l'accord national interprofessionnel du 21 mars 1989, que ne signeront ni la CGT ni FO, redonne à la négociation de branche le rôle primordial. Un préambule place sur un pied d'égalité, d'un côté l'amélioration des conditions de travail des salariés et la consolidation de l'emploi permanent et de l'autre, l'utilisation optimale des capacités productives et met l'accent sur le lien nécessaire entre la réduction de la durée du travail là où les branches ou les entreprises le décident et son aménagement. Cet accord sur l'aménagement du temps de travail

[45] L'extension par le Ministère du Travail rend une convention ou un accord applicable à tous les employeurs inclus dans le champ professionnel et territorial de la convention ou de l'accord ainsi étendu. Qu'ils soient membres ou non d'une chambre patronale signataire, que la chambre soit ou non signataire, tous doivent l'appliquer.
[46] Supra p.77.

se situe dans le cadre de la loi Séguin. Signé seulement, du côté syndical, par la CFDT et la CFE-CGC, cet accord aura peu de suites concrètes. Le dossier restera alors en sommeil jusqu'en 1993.

Concernant la prééminence nouvelle allouée à la négociation de branche, il est nécessaire de préciser que ce niveau de négociation est privilégié par les organisations syndicales patronales et de salariés pour des motifs différents. Pour une partie du patronat, cet échelon permet de « supprimer ou de contourner un verrou d'ordre juridique et réglementaire » (J.-Y. Boulin, 1993, p. 57). A l'inverse, les organisations syndicales de salariés voient dans ce niveau de négociation un « 'garde-fou' contre les évolutions divergentes et différenciées qui s'opèrent en entreprise » (op.cit.).

Désormais la modulation, de type II[48], est rendue possible par un accord d'entreprise ou de branche. Les contreparties (RTT, financières, formation...) sont laissées à l'appréciation des partenaires sociaux. Ainsi la réduction du temps de travail devient une contrepartie parmi d'autres de la modulation. Cette loi consacre l'éclatement du module hebdomadaire, jugé trop rigide pour permettre aux entreprises de faire face à leurs variations d'activité (J. Barthélémy, 1998). Elle privilégie pour sa part la négociation d'entreprise, assortie du droit d'opposition. La négociation dérogatoire apparaît de ce fait comme un instrument de gestion consacrant l'élargissement du pouvoir du chef d'entreprise (J.-E. Ray, 1988 ; J. Barthélémy, 1998), mieux un élément d'auto-réglementation de l'entreprise (A. Supiot, 1989).

En effet, le triple constat de la poursuite de la croissance du chômage, de l'absence de reprise économique et de la dégradation de la situation des entreprises françaises conduit les pouvoirs publics à réorienter leurs actions vers une politique de modernisation, tant économique que sociale, de l'appareil productif. Permettre aux entreprises de mieux s'adapter aux fluctuations du marché suppose de larges souplesses organisationnelles dont le temps de travail constitue une des modalités essentielles. Dans ce contexte, la réduction du temps de travail devient une mesure d'accompagnement pour compenser les contraintes imposées aux salariés par de nouvelles formes de travail.

Après une parenthèse de deux années durant lesquelles une nouvelle transition politique a lieu (1988), le gouvernement est à nouveau intervenu dans le domaine du temps de travail à travers les Plans Emploi de 1989 et 1990, « (…) sans toutefois remettre en cause l'édifice institutionnel issu de l'ordonnance de 1982 et de la loi Séguin. » (J.-Y. Boulin, 1992).

L'intervention de l'Etat « (…) est depuis essentiellement incitative » (J.-Y. Boulin, 1992). En 1990, un crédit d'impôt est attribué pendant trois ans aux entreprises qui accroissent ou maintiennent la durée d'utilisation de leurs équipements tout en procédant parallèlement à une réduction de la durée hebdomadaire du travail ; une aide à la décision dans le domaine de l'aménagement du temps de travail; une incitation à la négociation de branche sur les contreparties au travail de nuit ainsi que sur les conditions de développement du travail à temps partiel choisi. Il s'agit en fait d'une tentative de relance de la réduction du temps de travail collective par un mécanisme fiscal incitatif (décret de juillet 1990) qui n'aura aucune suite.

Selon J.-Y. Boulin (1993, p. 56), « (…) la décennie 80 peut-être caractérisée par l'élaboration d'un dispositif institutionnel qui vise à transférer à la négociation collective la production des normes et des pratiques en matière d'aménagement du temps de travail et de ses interactions avec la durée du travail ». La ligne suivie repose sur le « paradigme » suivant : l'amélioration de la situation de l'emploi ne peut que découler d'une meilleure compétitivité acquise grâce à la flexibilité. L'entreprise devient alors le terrain privilégié de l'application de cette nouvelle politique et la négociation décentralisée le moyen.

En effet, toujours en adoptant les conclusions de J.-Y. Boulin : « (…) tout en organisant l'articulation des niveaux de négociation, ce dispositif tend à déséquilibrer au profit de l'entreprise, d'autant plus que le patronat, mais également les gouvernements successifs depuis 1984, ont mis et mettent encore en avant une logique productive qui incite à négocier au plus près des situations concrètes de production » (1993, p. 56).

Nous pouvons ajouter qu'au cours de la décennie 1980, l'aménagement du temps de travail est devenu un objectif en soi pour la compétitivité. C'est dans ce sens, en 1987, que la loi Seguin élargit les possibilités de moduler le temps de travail. La réduction du temps de travail a eu tendance alors à être considérée

[48] Cette modulation " type II " se réfère à l'article L. 212-8-1 du code du travail. Elle s'exerce également sur une année, au maximum la durée hebdomadaire moyenne du travail ne peut dépasser 39 heures. Le paiement des majorations pour heures supplémentaires et le repos compensateur sont remplacés par des contreparties négociées, par exemple, l'allongement des congés payés, la réduction globale du temps de travail.

davantage comme une contrepartie à des inconvénients, notamment le recours à une flexibilité accrue des horaires et le développement des horaires dits atypiques, que comme moyen de création d'emploi. La diversité des options prises par les textes successifs, l'accent mis tantôt sur la réduction du temps de travail, tantôt sur la flexibilité, la stratification de réformes parfois d'inspiration opposée, rendent déjà très complexe la réglementation d'ensemble (J.-E. Ray, 1988).
La persistance du chômage a fait revenir la réduction du temps de travail au premier plan comme une composante de la lutte pour l'emploi, sans remettre en cause les souplesses introduites par l'aménagement du temps de travail.
Nous pouvons dire que l'emploi n'est pas véritablement au centre des réformes, au mieux c'est un résultat attendu de la réorganisation du temps de travail (en 1986) ou indirectement de la compétitivité accrue des entreprises grâce à la flexibilité (1987).
La récession dont les premiers effets sont sensibles dès 1992 et la montée du chômage conduisent cependant les gouvernements successifs, dans le cadre de la politique de l'emploi, à chercher d'autres moyens d'action.
Une option est prise alors en faveur du développement du temps partiel (loi du 3 janvier 1991), ce dernier ainsi que les préretraites, devenant surtout un élément de la politique de l'emploi soutenu par des aides publiques (loi du 31 décembre 1992). La réduction individuelle du temps de travail prend alors le pas sur la réduction collective.
Dans le même temps, la réduction de la durée du travail et son aménagement font l'objet d'un regain de négociation dans les accords de partage du travail conclus, soit de façon défensive, soit de façon offensive, dans un objectif d'emploi (C. Bloch-London et *alii*, 1994).

2.1.4 1993 : Flexibilité, réduction de la durée du travail et emploi

Après la victoire de la droite aux élections législatives de 1993, le gouvernement d'E. Balladur fait voter, le 20 décembre, une loi quinquennale « relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle ». L'article 38 de cette loi crée une nouvelle forme de modulation avec une contrepartie obligatoire de réduction du temps de travail dans un objectif d'emploi (art. L.212-2-1 Code du travail).
A titre expérimental, la loi quinquennale a, dans son article 39 (ou amendement Chamard), ouvert la voie à la mécanique de la RTT subventionnée au cas où elle serait accompagnée d'embauches. La loi Robien adoptera ces modalités puis les lois Aubry sur les 35 heures, qui dériveront en droite ligne de cette dernière, les reprendront en apportant des modifications. Cet article 39 destiné aux entreprises qui réduisent leur durée moyenne hebdomadaire de travail, accordait une baisse de 40% des cotisations patronales, la première année, sur les heures travaillées en dessous de 32 heures en moyenne, de 30% la seconde et troisième années. L'abattement de charges est donc limité dans le temps. Deux conditions : la baisse des salaires mensuels et des embauches (accroissement de 10% de l'emploi sur 3 ans). Ces mesures seront révisées pour en simplifier l'application et les rendre plus incitatives : suppression de la clause sur les salaires mensuels et exonérations accordées pendant 10 ans au lieu de 3 auparavant. Les abattements sont accordés sous réserve que la durée du travail doit être abaissée d'au moins 15%.
Cet article instaure, au nom d'un débat largement marqué par la réduction générale et structurée du temps de travail, la flexibilisation individuelle et collective du temps de travail, l'individualisation des temps productifs et leur contractualisation. De ce point de vue, la loi quinquennale opère dans la continuité d'une réorganisation des cadres législatifs du salariat, entamée au cours de la décennie précédente par la loi Auroux, avec l'évitement des repos compensateurs au-delà du contingent annuel, puis en 1987 avec la modulation « Seguin ».
Cette loi instaure une nouvelle forme de modulation qui s'accompagne d'une réduction de la durée du travail. Pour faciliter la comparaison avec les autres possibilités offertes aux entreprises, ce système est baptisé « modulation type III ». Il s'agit de l'article L.212-2-1 du code du travail. Conçue sur l'année, la modulation type III permet de compenser les périodes hautes et basses à condition de respecter la durée moyenne prévue par la convention ou l'accord. Par rapport au type II, on note les différences suivantes:
- aucune justification économique et sociale n'est à inscrire dans l'accord. Néanmoins, la loi précise bien que la modulation doit avoir pour objectif le maintien ou le développement de l'emploi;
- la modulation s'accompagne obligatoirement d'une réduction de la durée collective du travail : il faut donc descendre en dessous de 39 heures (horaire légal en 1993);
- hormis la réduction du temps de travail, il n'y a plus d'autres compensations mais des « garanties collectives et individuelles » assurées aux salariés.

La loi quinquennale a poursuivi l'assouplissement du régime du temps partiel en autorisant notamment l'annualisation du temps partiel. Cette loi a créé un dispositif expérimental : il s'agit d'une aide à une réduction collective concertée de la durée du travail couplée avec une diminution des salaires et débouchant sur des embauches. Il ne s'agit pas en effet de temps partiel mais d'une modalité de réduction collective de la durée du travail avec annualisation.
Ce texte marque aussi un engagement financier nouveau de l'Etat pour soutenir la réduction du temps de travail individuelle ou collective et faciliter le partage des gains de productivité (M.-L. Morin, 1997).
L'annualisation du temps de travail constitue l'axe fondamental de la loi, en termes d'aménagement et de réduction du temps de travail.
L'emploi est également pris en compte puisqu'il est soit le résultat de l'échange réduction du temps de travail-annualisation (explicitement dans l'article 39), ou encore il est envisagé comme aboutissement du partage du travail dans le cadre du travail à temps partiel.
L'annualisation collective, dont les conditions sont élargies par rapport à la modulation de type II devient un dispositif général inséré dans un chapitre relatif aux règles générales sur le temps de travail. Les conditions du repos compensateur de remplacement sont aussi assouplies et permettent de l'utiliser comme une forme de modulation individuelle[49].
Deux glissements importants sont issus de la loi quinquennale. Les formes individuelles de temps de travail, et en particulier le temps partiel, faisaient l'objet de textes séparés sous l'égide du temps choisi ; la loi quinquennale les traite en même temps que le temps collectif. Elle fait du temps partiel un temps de travail parmi d'autres, mis au service des objectifs d'emploi et de flexibilité de l'organisation (M.-L. Morin, 1997).
Un autre élément notable est à prendre en considération, c'est la mise en place directe du repos compensateur sous réserve de l'absence d'opposition des représentants du personnel, en l'absence de délégué syndical, et surtout la possibilité de recourir au contrat individuel de travail, qui modifie sensiblement ce mode de détermination, au profit d'une plus grande liberté de l'employeur.
Cependant l'absence d'objectifs clairs, notamment en matière de réduction de la durée du travail, et la complexité de la loi nourrissent beaucoup de critiques (M.-L. Morin, 1997).
De fait, les accords qui suivent sont essentiellement centrés sur la flexibilité. La réduction du temps de travail s'est négociée de façon marginale, et l'effet des accords sur l'emploi demeure aléatoire (M.-L. Morin, G. de Terssac, 1996), voire incertain du point de vue des engagements (A. Lyon-Caen, 1996).

2.1.5. L'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995

Le 31 octobre 1995, deux accords interprofessionnels ont été conclus. L'un concerne l'emploi et l'organisation du temps de travail. L'autre porte sur la politique contractuelle.
L'accord interprofessionnel sur l'emploi entre dans un vaste mouvement conventionnel, visant tout à la fois à associer les partenaires sociaux à la lutte contre le chômage et à relancer la politique contractuelle au niveau de la branche. Malgré un titre quelque peu général, cet accord porte en réalité sur la durée et l'annualisation du temps de travail. Cette question constitue en effet un point de rupture entre les attentes du patronat, qui y voit un terrain d'assouplissement des contraintes réglementaires, et les espérances des salariés qui aimeraient croire en une possible conciliation entre vie professionnelle et vie extra-professionnelle.
L'accord interprofessionnel sur l'emploi cherche à la fois à imposer l'existence d'une négociation sur le temps de travail et à en imprimer le contenu.
S'agissant de l'organisation du temps de travail, l'objectif doit être de développer les formules permettant aux entreprises de faire face, dans les meilleurs délais et aux meilleurs coûts, aux fluctuations d'activité de plus en plus fréquentes et imprévisibles auxquelles elles sont confrontées, afin de renforcer leur compétitivité face à la concurrence internationale : en s'employant à améliorer les conditions de travail des salariés et à prendre en compte leurs demandes - éléments qui contribuent également au renforcement de la compétitivité des entreprises; et en privilégiant les modes d'organisation qui, comparés à d'autres, sont les plus créateurs d'emploi, en particulier ceux qui permettent de dégager du temps de travail susceptible d'être attribué à des demandeurs d'emploi.

[49] Depuis 1987, un accord d'entreprise peut remplacer le paiement de tout ou partie des heures supplémentaires par un repos équivalent. Depuis la loi quinquennale, ce repos peut concerner tout ou partie du paiement majoré des heures supplémentaires et, en l'absence de délégués syndicaux, cette possibilité peut être utilisée unilatéralement par l'employeur. Les heures ainsi compensées ne s'imputent plus sur le contingent des heures supplémentaires ce qui permet une modulation individuelle des horaires (M.-L. Morin, 1997).

Ainsi la réduction du temps de travail constitue un élément de lutte contre le chômage lorsque de nouvelles formes d'aménagement du temps de travail permettent des gains de productivité et le maintien ou la création d'emploi par des réductions d'horaires.
Les branches professionnelles engageront tous les trois ans des négociations sur l'ensemble des questions liées au temps de travail au regard des caractéristiques qui leur sont propres. A cette occasion, elles porteront une attention particulière à la situation des PME.
L'obligation de négocier paraît se transformer en obligation de conclure puisque à défaut, les dispositions d'un accord national interprofessionnel pourront devenir impératives.
Suivant les termes de l'accord sur la politique contractuelle, la négociation de branche doit insuffler une dynamique d'ensemble au sein de la branche professionnelle. Dans le domaine de l'organisation du temps de travail, elle a pour objet d'élaborer des dispositions normatives applicables dans les entreprises non couvertes par une disposition conventionnelle. Elle a donc un rôle supplétif. Cette fonction de suppléance n'est pas laissée à la seule initiative des différents partenaires sociaux dans la branche professionnelle concernée. Dans sa fonction supplétive, la négociation de branche est quelque peu orientée. L'accord national interprofessionnel sur l'emploi précise en effet l'objet, l'esprit et l'objectif de cette dernière.
En effet, la négociation de branche doit porter sur des thèmes précis qui sont notamment : l'organisation du temps de travail sur l'année en application de l'article L.212-2-1 du code du travail et la mise en place d'une modulation des horaires, l'utilisation des heures supplémentaires et leur paiement sous forme de temps de repos, le travail à temps partiel et la valorisation des droits des salariés en ce domaine. Il n' y a là rien de bien neuf.
La mise en place de cet accord dans les branches est lente ; puisqu'en 1997, seules 42 branches avaient signé un accord et la réduction du temps de travail est le plus souvent minime. Cela est révélateur de la difficulté de définir la place de la négociation de branche dans un domaine où la négociation d'entreprise a largement pris son autonomie (M.-L. Morin, 1997).
Cet accord sera évalué par un rapport commandé par le ministre du travail, J. Barrot à P. Cabanes. Il s'agit d'une évaluation des accords passés ou des expériences menées sur le thème de l'aménagement et de la réduction du temps de travail, tant au niveau des branches que des entreprises, ainsi que des dispositifs légaux existants. Au 30 juin 1996, le bilan fait état que sur les 128 branches de plus de 10 000 salariés, douze seulement ont conclu un accord (P. Cabanes, 1996). Comme le remarque J. Freyssinet (1997), la plupart des accords qui ont abouti sont eux-mêmes incomplets et ne considèrent que partiellement les thèmes prévus par l'accord national interprofessionnel : par ailleurs, l'effet produit sur la réduction de la durée du travail est minime.
Ce demi-échec conduit le gouvernement à revenir sur un mode d'intervention plus direct. C'est précisément, dans cet esprit, que s'inscrit l'objectif de la loi Robien, votée en juin 1996.
Le 12 novembre 1996, une loi est votée et légalise l'accord interprofessionnel de 1995. Cette loi va ouvrir une brèche dans ce qu'il est convenu d'appeler le monopole syndical. En effet, les dirigeants de société dépourvus de représentants syndicaux sont autorisés à conclure des accords d'entreprise.

2.1.6. 11 juin 1996 : la loi Robien ou l'accent mis sur la réduction de la durée du travail collective

La loi Robien occupe une place particulière, elle participe au débat social et redonne à la réduction du temps de travail une place fondamentale au sein de la politique de l'emploi puisqu'elle inspire directement la constitution des lois Aubry en 1998 et en 2000.
Elle participe à l'évolution du débat social qui, à la fin des années quatre-vingt et tout au long des années quatre-vingt-dix, met en oeuvre une relation laborieuse entre différents acteurs sociaux (employeurs, militants syndicaux…) pour des innovations pionnières et décentralisées concernant des accords d'entreprise dits de « partage du travail » (C. Bloch-London, P. Boisard, J.-Y. Boulin, T. Coutrot, 1994).
Une orientation constante des politiques publiques depuis une vingtaine d'années est de favoriser le développement de la concertation entre les partenaires sociaux dans l'entreprise. Depuis les lois Auroux de 1982, le temps de travail est l'un des champs de cette orientation. Le dispositif Robien en constitue une nouvelle manifestation. Il mérite d'être évalué de ce point de vue.
La loi n° 96-502 du 11 juin 1996, dite « loi Robien » , « tendant à favoriser l'emploi par l'aménagement et la réduction conventionnels du temps de travail », a pour ambition d'élargir le dispositif expérimental d'incitation à l'annualisation-réduction du temps de travail introduit par l'article 39 de la loi quinquennale du 20 décembre 1993 (ou amendement Chamard à la loi Giraud). La loi Robien rend cependant le dispositif antérieur nettement plus attractif.

En particulier, la durée de l'exonération de cotisations sociales était allongée de 3 à 7 ans ; la réduction de la durée du travail pouvait n'atteindre que – 10% (au lieu de – 15%) ; la durée de l'engagement sur l'emploi était réduite de 3 à 2 ans. Cet engagement pouvait porter sur des embauches supplémentaires, au moins 10% des effectifs (accords dits offensifs). La possibilité d'accords dits offensifs, de simple maintien de l'emploi existant, est introduite pour limiter les licenciements dans le cadre d'un plan social. De plus sont supprimées deux conditions imposées par l'amendement Chamard et qui suscitaient les plus vives réticences des syndicats : l'obligation d'une annualisation du temps de travail et celle d'une réduction des salaires (C. Bloch-London, T. Coutrot, C. Didry et F. Michon, 1999).
« Issue d'une initiative parlementaire, discutée et votée sans susciter l'intérêt des partenaires sociaux », (J. Freyssinet, 1997), la loi Robien, à l'origine, se heurte même à une hostilité résolue des organisations patronales représentatives, et est peu mise en avant par l'Administration du Travail.

2.1.6.1 Conditions générales

Il s'agit d'inciter les entreprises ou les établissements[50] à négocier un accord réduisant le temps de travail afin de préserver des emplois dans le cadre d'une procédure de licenciement pour motif économique ou de créer des emplois, par une baisse importante de cotisations sociales aux entreprises qui s'engagent à réduire la durée du travail de 10 à 15 % en contrepartie d'engagement d'emploi équivalent. L'accent est donc mis à nouveau sur la réduction du temps de travail collective. Cette loi conserve toute son actualité aux dispositions de la loi quinquennale puisque l'accord doit porter sur l'aménagement des horaires. L'annualisation est négociée dans plus de la moitié des accords Robien examinés par l'Observatoire des relations professionnelles (C. Dufour, 1997 in M.-L. Morin, 1997).
L'accord d'entreprise doit préciser le nombre de licenciements évités pour motif économique grâce à la réduction du temps de travail, le nombre d'emplois que l'employeur s'engage à maintenir ainsi que la durée de cet engagement. L'accord doit également déterminer les conditions dans lesquelles les pertes de rémunération induites par la réduction du temps de travail peuvent faire l'objet d'une compensation. Par ailleurs, la réduction des charges est suspendue si l'entreprise ne respecte pas ses engagements sur l'emploi, si elle a recours significativement aux heures supplémentaires, ou si elle dénonce l'accord.

Encadré n°7 : Les conventions de réduction collective du temps de travail

La loi n° 96-502, dite loi « de Robien », institue un système d'aide aux entreprises qui réalisent une réduction collective du temps de travail pour favoriser l'emploi. Elle prend la forme d'une convention entre l'Etat et l'entreprise ou l'établissement, qui doit obligatoirement être précédée d'un accord entre les partenaires sociaux, au niveau de l'établissement, de l'entreprise ou de la branche. Le dispositif comprend deux volets : le volet offensif, qui est destiné à créer des emplois et le volet défensif, qui vise à éviter des licenciements économiques.
Dans les deux cas, l'entreprise qui réduit d'au moins 10 % la durée de travail de tout ou partie de ses salariés bénéficie d'un allègement des cotisations sociales patronales correspondantes de 40 % la première année et de 30 % les six années suivantes. Si cette réduction atteint ou dépasse 15 %, l'allègement est de 50 % la première année et de 40 % les six années suivantes.
Dans le volet offensif, l'allègement des cotisations est subordonné à l'augmentation des effectifs de l'entreprise, de 10 % en cas d'une réduction de 10 %, de 15 % en cas d'une réduction de 15 % ou plus. Le nouveau niveau d'emploi doit être maintenu pendant au moins deux ans.
Dans le volet défensif, l'allègement bénéficie aux entreprises ou établissements qui réduisent le temps de travail pour éviter des licenciements prévus dans le cadre d'une procédure collective

[50] Sont exclus du champ de la loi, l'Etat et les établissements publics administratifs, les collectivités locales ainsi que tous les organismes qui n'appartiennent pas au champ concurrentiel. Ainsi les services publics à monopole, les régimes spéciaux de sécurité sociale, les personnels à statuts réglementaires, les organismes principalement subventionnés sur fonds publics ne peuvent bénéficier d'un aménagement-réduction du temps de travail dans le cadre de la loi Robien.

de licenciements économiques, et qui s'engagent à maintenir les effectifs couverts pour une durée déterminée à fixer par la convention.

La réduction d'horaire, lors de création d'emplois, doit résulter d'une disposition conventionnelle de branche ou d'entreprise. L'abattement des charges n'est acquis à l'entreprise que si elle conserve les nouveaux embauchés pendant deux ans et si elle ne ré-augmente pas ses horaires pendant sept ans.
En cas de temps partiel dans le volet offensif, l'allégement de cotisations sociales se cumule, le cas échéant, avec notamment l'abattement de cotisations sociales lié au passage à temps partiel. Et cela sous réserve que les salariés soient toujours à temps partiel par rapport au nouvel horaire collectif et que leur horaire soit réduit dans la même proportion que l'horaire collectif.
Dans les deux volets, l'obligation de maintenir l'effectif (soit au niveau initial, soit à l'issue des embauches compensatoires) porte sur l'ensemble de l'effectif du ou des établissements dans lesquels des accords ont été conclus, y compris lorsque la réduction du temps de travail ne s'applique qu'à une unité de travail. La réduction du temps de travail peut être mise en place au niveau de l'entreprise, de l'établissement ou d'une unité de travail suffisamment cohérente pour être soumise à un même horaire collectif. Cette réduction doit être collective, elle ne peut être restreinte à certains salariés. Par exemple, la réduction « défensive » du temps de travail ne peut porter exclusivement sur les salariés dont le poste est menacé. Elle peut *a contrario* concerner un établissement situé hors du périmètre des suppressions d'emplois, afin de permettre le reclassement des salariés menacés sur les postes libérés.
Concernant, l'incitation financière, cette dernière prend la forme d'un allégement de cotisations sociales qui est calculé par l'employeur et déduit directement des cotisations sociales dues à l'organisme de recouvrement pour chaque salarié. L'assiette de cet allégement est constituée des cotisations d'assurances sociales (maladie, maternité, invalidité, décès, vieillesse), des accidents de travail et des allocations familiales à la charge de l'employeur versées au titre des rémunérations correspondant aux effectifs concernés par la réduction du temps de travail. Cet allégement est octroyé pour une durée initialement fixée à trois ans et pouvant être prolongé, par avenant à la convention pour quatre années supplémentaires, si la réduction de l'horaire collectif de travail est maintenue et en fonction des nouveaux engagements pris par l'employeur en termes d'emploi.
Dans un autre ordre d'idées, après le vote de la loi Robien, se développe une polémique autour du coût de cette loi selon ses détracteurs ; à la différence de ses partisans qui l'opposent au coût du chômage, cette loi, selon ces derniers doit permettre des créations d'emploi et diminuer le chômage.
« Le gouvernement adopte une attitude contradictoire lorsque l'ampleur potentielle du dispositif se révèle. D'une part, la direction du Budget évalue entre 80 000 et 90 000 F le coût d'un emploi créé ou préservé, va s'efforcer de freiner le mouvement alors que le ministère du Travail, dont l'évaluation officielle retient une fourchette de 40 à 50 000 F, entend promouvoir la mesure » (J. Freyssinet, 1997, p.236).
Ce débat agite, en 1996, les politiques mais également les experts. C'est pourquoi, le gouvernement d'A. Juppé souhaite le recadrer, J. Barrot, ministre du Travail, intervient auprès de G. de Robien, pour faire prendre conscience « des risques de dérapage ». P. Méhaignerie, alors président de la Commission des finances à l'Assemblée nationale, commande un audit sur la loi[51].
L'un de ces principaux contempteurs du dispositif Robien est l'organisation patronale, l'UIMM (Actualité, 1996), selon laquelle, la loi du 11 juin 1996 n'est pas de nature à régler durablement le problème du chômage. Le coût de ces nouvelles dispositions va se révéler excessivement lourd tant pour la collectivité que pour les entreprises. L'UIMM s'oppose au « financement des entreprises à travers les conventions FNE alors que les branches qui la composent ont eu recours massivement à ces financements pour réduire leurs effectifs : la sidérurgie, les chantiers navals, etc. ». (J. Freyssinet, 1997, p.237). Par principe, l'UIMM refuse les emplois subventionnés et le mythe de la RTT comme facteur de création ou de sauvegarde d'emplois ; de plus, « (…) consciente de l'attrait du dispositif sur ses adhérents, elle craint de perdre la main mise du mouvement, [consacrée] par l'accord de branche du 3 mai 1996 » (J. Freyssinet, 1997, p. 237). De façon plus générale, l'UIMM est hostile à un contrôle, même temporaire, de l'Etat sur le volume des embauches ou le niveau de l'emploi.
J. Gandois, président du CNPF, dénonce l'inefficacité du dispositif, son coût pour les finances publiques et avertit les entreprises du danger qu'elles courraient à le négocier.
On évoque souvent l'idée que certaines entreprises sont intéressées par la loi Robien. En effet, selon le CNPF, la loi constitue d'abord une aubaine pour toutes les entreprises dont le marché, en croissance, conduit à travailler en équipes pour mieux utiliser les outils existants, avec les réductions de temps de

[51] Rapport d'information sur les incidences économiques et financières de la loi n°96-502 du 11 juin 1996 tendant à favoriser l'emploi par l'aménagement et la réduction conventionnels du temps de travail, présenté par P. Méhaignerie, avril 1997. Il s'agit en fait de deux audits réalisés par Bernard Bruhnes Conseil et Bipe Conseil.

travail correspondant au travail en équipes. Cette forme d'organisation du travail existe depuis longtemps, et n'a jamais eu besoin de subventions pour se développer.
Le CNPF se rallie à une position plus modérée que l'UIMM en estimant la mesure généreuse mais coûteuse pour l'Etat et demande « sa mise sous surveillance ». A l'opposé, les Chambres de commerce et d'industrie mobilisent leur réseau pour promouvoir le dispositif. Le ministre du Travail, lui-même, J. Barrot, manque d'enthousiasme et exprime ouvertement ses craintes sur le coût final du dispositif.
La loi constitue également un avantage pour certaines entreprises du secteur tertiaire, qui peuvent développer le travail à temps partiel. Elles bénéficient déjà d'un abattement de cotisations sociales. La loi en rajoute dans le système offensif.

Dans tous les cas, la loi Robien fabrique ou maintient temporairement des emplois subventionnés par le contribuable, c'est-à-dire au bout du compte, par les entreprises et les ménages, au détriment de la croissance, de l'investissement et de l'emploi durable. Les auteurs des idées précitées sont des néo-libéraux au sens économique du terme. Ce sont des théoriciens qui récusent l'idée qu'une politique publique de la demande puisse contribuer à dynamiser la croissance à laquelle ils aspirent ; ils ont toujours été hostiles à l'idée malthusienne de partage du travail. D'après eux, seul un meilleur fonctionnement du marché peut y amener, et cela sera rendu possible grâce à une augmentation importante de la flexibilité. Ainsi, l'un d'eux, A. Madelin, qualifie cette loi de « triple erreur économique, politique et psychologique ».

En revanche, selon les partisans de la loi Robien, le coût du chômage représente pour la collectivité environ 12 000 francs par chômeur. Ils préfèrent ce « partage » à une situation qui laisse plus de 13 % de la population exclue du marché du travail. En fait, pour reprendre les arguments des opposants à la loi Robien : il serait antiéconomique de subventionner la création ou la préservation d'emplois mais rationnel de financer leur suppression.

Tableau n° 15 : Pourcentage des syndicats signataires des accords ayant donné lieu à conventionnement

(en pourcentage)

Syndicats*	**CGT**	**CFDT**	**FO**	**CGC**	**CFTC**	**Autres**
Conventions	18.4	59.4	17.4	13.5	23.2	4.4

*Plusieurs réponses sont possibles.
Source : MES-DARES (suivi des conventions)

On peut accorder une grande part du succès relatif de la loi à l'action de la CFDT, qui dès le départ, s'en empare et incite ses militants à signer des accords et à susciter des négociations, 59,4% des conventions sont signées par la CFDT (Tableau n° 15). Ceci correspond à la ligne réformiste dans laquelle s'engage ce syndicat à partir de 1984 ; cet engagement s'accentue lors de la signature de l'accord interprofessionnel de 1989.

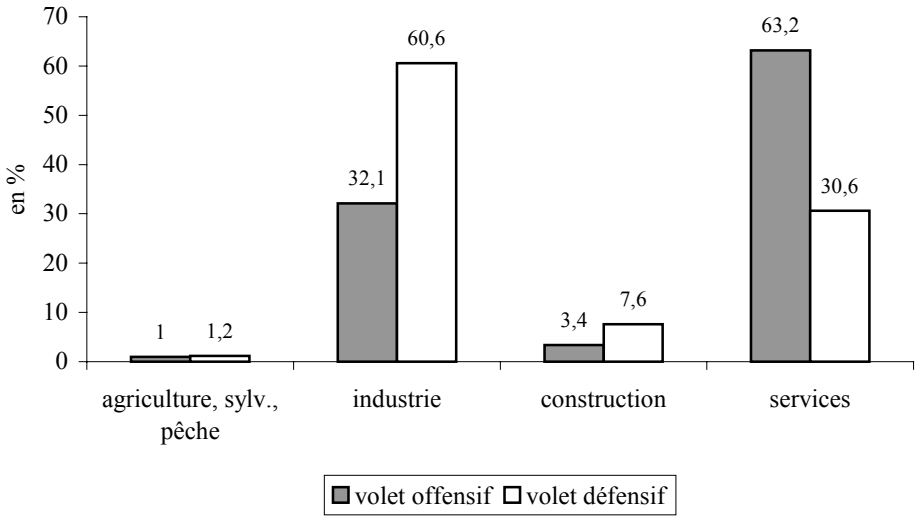
2.1.6.2 Evaluation de la loi Robien

Le dispositif d'incitation à la réduction collective du temps de travail instauré par la loi Robien est resté en vigueur pendant deux ans. Au total, 2953 conventions entre l'Etat et les entreprises ont été signées, dont 631 dans le cadre du volet défensif (21%) et 2 322 dans le cadre du volet offensif (79%), prévoyant de réduire la durée du travail de 279 727 salariés. Les résultats présentés ici portent sur l'exploitation de 2 795 conventions par la DARES.
En Lorraine, 90 conventions de réduction collective de la durée du travail en application de la loi Robien ont été exploitées. Elles concernent 6 575 salariés. 76,7% des conventions étudiées sont offensives et 23,3% sont défensives. 49,8% des salariés concernés par des conventions l'ont été dans le cadre du volet

offensif (62% au niveau national) et 50,2% dans le cadre du volet défensif (38% au niveau national). Ces chiffres sont relativement proches des résultats nationaux.

Concernant la dynamique des conventions Robien, les conventions offensives suivent une croissance continue depuis la mise en place du dispositif. Quant au nombre de conventions défensives, il est resté constant au cours des deux années d'application du dispositif avec en moyenne une trentaine de signatures par mois. L'évolution des conventions offensives est plus contrastée (L. Doisneau, 1998). Dans les cinq premiers mois de la mesure Robien, les conventions offensives ont été signées pour ainsi dire dans la même proportion que les conventions défensives. A partir de l'année 1997, le dispositif se diffuse progressivement et atteint une centaine de conventions signées par mois. Après la convention nationale sur l'emploi, les salaires et le temps de travail du 10 octobre, annonçant la loi de passage aux 35 heures, le rythme s'accélère. Le nombre mensuel de conventions offensives est alors multiplié par deux et demi. Ce niveau se maintient jusqu'en mars 1998, puis le nombre de nouvelles conventions se réduit progressivement, en lien, par anticipation, avec le nouveau dispositif d'aide instauré par la loi du 13 juin 1998. De ce fait, le poids des conventions offensives n'a cessé de croître au cours des deux années d'application du dispositif : en 1997, elles ne représentaient que 57% de l'ensemble des conventions et 39% des salariés. A la fin de l'année 1997, leur part est passée à 73% des conventions et 56% des salariés.

Figure n° 4 : Ensemble des conventions signées par secteur d'activité et par type de convention



Source : MES-DARES

Les conventions offensives et défensives se distinguent nettement. Les premières sont en majorité signées dans les services (63%) par des unités de taille assez réduite (70% d'entre elles réunissent moins de 50 salariés). Elles représentent dans ce secteur près de neuf conventions sur dix. Les conventions défensives sont au contraire souvent signées par de plus grandes unités (les deux tiers ont au moins 50 salariés) appartenant à l'industrie (60% des cas) (Figure n° 4).
La loi donne la possibilité aux entreprises de choisir entre une réduction de 10% ou de 15% de la durée du travail. Plus de huit conventions sur dix, couvrant 86% des salariés concernés, ont opté pour la première solution. Le choix d'une réduction de 15% est donc largement minoritaire, mais un peu plus fréquent

lorsque la convention est signée dans le cadre d'une procédure de licenciement économique.

Tableau n° 16 : Ensemble des salariés concernés par la réduction du temps de travail par catégories socioprofessionnelles

(en % de salariés)

	Ensemble des salariés des conventions	Volet offensif	Volet défensif	Ensemble des salariés (secteur marchand)*
Cadres	14,3	15,4	12,5	13,4
Professions intermédiaires	18,9	18,8	18,9	23,4
Employés	21,7	27,1	12,7	33,2
Ouvriers	45,1	38,7	55,9	30
Total	100	100	100	100

Source : MES-DARES
* INSEE, Enquête Emploi de mars 1997

Concernant les catégories socioprofessionnelles, les ouvriers sont les plus concernés par la réduction du temps de travail, aussi bien dans le cadre des conventions offensives que défensives. La proportion d'ouvriers est plus forte parmi les salariés concernés par les conventions défensives, ce qui reflète la prépondérance des activités industrielles parmi les entreprises utilisatrices du dispositif comme moyen de préserver des emplois. Contrairement aux employés et professions intermédiaires, sous-représentées parmi les salariés concernés par les conventions, les cadres sont présents à la hauteur de leur part dans l'emploi salarié.

La réduction prévue du temps de travail est le plus souvent de 10%, et permet d'aboutir aux 35 heures par semaine, ou à leur équivalent sur l'année. Elle se réalise principalement sur une base hebdomadaire, pour les petites entreprises, ou en annualisant le temps de travail, pour de grandes unités. La réorganisation du travail est la règle générale, principalement dans le but de s'adapter aux fluctuations de l'activité. Les engagement affichés lors de la signature des conventions sont de l'ordre de 20 000 créations d'emplois et de 13 000 licenciements économiques évités. Les accords d'entreprise négociés préalablement ont été signés dans quatre cas sur dix par des salariés mandatés, la CFDT étant le premier syndicat signataire.
Si l'on s'attache à observer le contenu de ces accords, pour une région, la Lorraine, puisqu'elle a constitué le lieu d'investigation pour la constitution de notre échantillon d'entreprises, nous pouvons faire un certain nombre de constats.
Aussi, en Lorraine, 92,7% des salariés sont concernés par un engagement de réduction de 10% de la durée du travail, 2,5% par un engagement de réduction de 15% de la durée du travail et 4,8% sont dans des unités (entreprises ou établissements) qui prévoient une réduction de 10% pour certains salariés et une réduction de 15% pour d'autres. Les modalités de la réduction de la durée du travail en Lorraine ont été les suivantes.

Tableau n° 17: Les modalités de réduction du temps de travail par volet au niveau national et en Lorraine

(en % de conventions)

Modalités de RTT	Ensemble des conventions	Volet offensif national	Volet défensif national	Lorraine

	nationales			
Hebdomadaire seule	28,6	28,7	28,3	39,4
Annuelle seule	26,0	24,8	30,3	23,6
Hebdomadaire et congés	8,8	9,6	6,1	6,7
Congés seuls	8,0	8,1	7,8	1,1
Annuelle, hebdo et congés	7,8	9,0	3,4	1,1
Annuelle et hebdo	7,6	7,2	9,1	13,5
Annuelle et congés	7,0	6,7	8,1	5,6
Autres modalités	6,2	5,9	6,9	9,0
Total	100	100	100	100

Source : MES-DARES (suivi des conventions)

Sur l'ensemble des conventions, trois sur dix retiennent comme modalité la réduction de la durée du travail hebdomadaire, un quart l'annualisation du temps de travail telle qu'elle est spécifiée par le législateur[52], celle-ci étant la modalité la plus répandue dans le cas défensif. En outre, un tiers des conventions prévoit des jours de congés supplémentaires, combinés ou non à d'autres modalités, ce qui peut constituer une forme indirecte d'annualisation selon les modalités de fixation de ces congés par l'entreprise.

Tableau n°18 : Réorganisation du travail et réduction du temps de travail

(en % de conventions)

	Ensemble des conventions nationales	Volet offensif national	Volet défensif national	Lorraine
Pas de réorganisation du travail	17	17	17	14,4
Réorganisation dont :	83	83	83	85,6
Dispositifs permettant de moduler l'activité selon les fluctuations	61	59,4	67,1	51,1
Augmentation de l'amplitude d'ouverte	20,5	22,1	14,5	18,9
Augmentation de la durée d'utilisation des équipements	17,1	18,1	13,7	26,7
Autres modalités de réorganisation du travail	17,1	17,6	15,2	15,6
Modalité non renseignée	0,6	0,8	0	*

* *modalité inconnue*

N.B : Plusieurs modes de réorganisation du travail peuvent être mis en place simultanément, ce qui explique que le total des différentes modalités soit supérieur aux conventions déclarant une réorganisation

Source : MES-DARES (suivi des conventions).

A propos de la réorganisation accompagnant la réduction de la durée du travail, elle concerne surtout l'adaptation aux fluctuations de l'activité. Plus des quatre cinquièmes des unités signataires, regroupant 92% des salariés concernés,

[52] Les horaires peuvent être annualisés en recourant à la modulation type III prévue par la loi quinquennale du 20 décembre 1993. Dans la pratique, l'octroi de jours de congés supplémentaires peut aussi constituer une modalité d'annualisation.

déclarent accompagner la réduction du temps de travail par une modification de l'organisation du travail. Les dispositifs de modulation du temps de travail en fonction des fluctuations de l'activité, présents dans 61% de conventions, sont de loin le mode de réorganisation privilégié.

Parallèlement à l'évaluation réalisée[53], nous constatons que de nombreuses entreprises signataires d'un accord Robien avaient déjà mis en place des dispositifs d'aménagement du temps de travail (de type annualisation du temps de travail). La loi Robien arrive alors dans un contexte où le temps de travail et son organisation constituaient des enjeux forts aux yeux des entreprises.

L'expérience de la loi Robien a montré que « (…) de nombreuses entreprises sont intéressées par une réduction forte de la durée du travail, compte tenu des aides publiques, lorsqu'elle permet d'introduire des modes plus flexibles d'organisation du travail ou de gérer sans conflit les problèmes de sureffectif » (J. Freyssinet, 1998, p.757). Avec la loi du 11 juin 1996, le législateur avait pris l'option de favoriser la RTT en France, mais uniquement dans le cadre de la négociation.

En effet, outre les critiques sur son coût, on a reproché à la loi d'avoir cassé la dynamique des négociations de branche sur l'aménagement du temps de travail. Dans le même temps, elle a relancé la négociation d'entreprise sur ce thème ; le nombre d'accords sur le temps de travail passe de 4 000 en 1996 à 6 100 en 1997 (Liaisons sociales, 1998).

Malgré l'hostilité d'une large partie du patronat et d'une fraction de la droite, malgré les réticences de plusieurs membres du gouvernement, malgré l'indifférence, voire les critiques de plusieurs syndicats, la loi Robien obtient les faveurs de plusieurs centaines de dirigeants d'entreprises grandes et petites et une rallonge budgétaire du ministre des Finances. Le succès immédiat de la loi est incontestable même si l'effet attendu, en termes d'emplois créés ou sauvegardés, reste limité.

Comme toute mesure d'aide à l'emploi, on lui a reproché des effets d'aubaine, c'est-à-dire un détournement de son usage par certaines entreprises qui en ont fait une utilisation purement opportuniste, sans avoir de véritable impact sur l'emploi. Nous verrons plus tard que ces effets d'aubaine se traduisent par une accélération du passage aux « 35 heures », conditionné certes par des aides financières conséquentes avant juin 1999, mais la contrepartie en termes d'emploi, de création ou de sauvegarde, est respectée.

Cette loi n'avait pas de pouvoir contraignant ; elle constituait à la fois une possibilité de négociation offerte aux partenaires sociaux et une possibilité pour les entreprises de réorganiser leur travail de façon peu onéreuse. L'impact sur l'emploi, eu égard au coût net de la collectivité pour un emploi créé, est faible : le nombre de conventions signées est de 3 000 au moment de la promulgation de la loi Aubry (75% dans le volet offensif, 25% dans le volet défensif), le nombre de salariés concernés est de 300 000 (G. Cette et D. Taddéi, 1997, p. 116).

En ce sens, la loi Robien encourt une critique de fond en tant qu'aide à l'emploi et s'inscrit dans la tradition du système français de subvention à l'emploi.

Selon J. Freyssinet, « les accords de la loi Robien n'ont couvert en fin de compte qu'environ 2% des salariés potentiellement concernés. De plus, l'enseignement de cette loi montre que les circonstances locales jouent, en la matière, un rôle déterminant. En effet, la mise en œuvre d'un accord de réduction-réorganisation du temps de travail s'inscrit dans une histoire et une logique spécifique d'entreprise » (1998, p.755).

Outre les réflexions et les actions qui pouvaient exister en matière d'organisation du travail au sein des entreprises signataires, il est important de souligner que de nombreux accords Robien s'intègrent dans des plans d'entreprise à vocation globale faisant une large part à la modernisation de l'organisation du travail.

2.2 Les lois Aubry en 1998 et en 2000

Dans le sillage de la loi Robien, les lois dites Aubry s'inscrivent dans ce retour progressif du débat social et électoral, ciblant de façon centrale la politique consistant à réduire le temps de travail pour favoriser l'emploi.

Les enseignements des analyses réalisées dans le cadre de la loi Robien ne sont pas transposables à la situation créée par les lois Aubry : le cadre législatif, la situation politique et le contexte syndical ne sont pas similaires, de même les enjeux ont changé, « (…) de l'expérimentation volontaire décentralisée on est passé à une réduction annoncée de la durée légale » (C. Bloch-London et *alii*, 1999, p. 105).

[53] La loi Robien : une première évaluation, Rapport d'information, n° 3506, Commission des Finances de l'Assemblée nationale.

La promulgation de la loi n° 98-461 du 13 juin 1998, dite loi Aubry I, a abrogé le dispositif Robien. Tous deux instituent un système d'aides aux entreprises qui réalisent une réduction collective du temps de travail pour favoriser l'emploi. L'aide est accordée en cas de convention entre l'Etat et l'entreprise ou l'établissement, qui doit obligatoirement être précédée d'un accord entre les partenaires sociaux, au niveau de l'établissement, de l'entreprise ou, dans certains cas de la branche. Ces deux dispositifs comprend deux volets : le volet offensif, destiné à créer des emplois, et le volet défensif, qui vise à éviter des licenciements économiques.
A l'initiative de la nouvelle majorité gouvernementale, celle de L. Jospin en 1997, M. Aubry, ministre de l'emploi et de la solidarité, fait voter une loi d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail. Cette loi est définitivement adoptée par l'Assemblée nationale le 19 mai 1998 après une longue bataille parlementaire. Le texte retenu comprend finalement 14 articles, dont plusieurs dispositions d'application directe qui entrent en vigueur dès la publication de la loi (ou au 1er janvier 1999) indépendamment des échéances de 2000 ou 2002 qu'elle prévoit pour le passage aux 35 heures : une nouvelle définition du temps de travail effectif, l'instauration d'un repos quotidien et des pauses, l'abaissement du seuil de déclenchement du repos compensateur et des modifications du régime juridique du travail à temps partiel.
La loi a fait l'objet d'un recours au Conseil constitutionnel de la part des parlementaires de l'opposition, ce qui retarda sa promulgation.
A la différence de la loi de 1982, l'idée générale de la loi Aubry n'est pas de réduire rapidement la durée légale, mais de donner un objectif à terme de réduction de la durée légale du travail. Les entreprises sont encouragées à réduire fortement leur durée effective vers 35 heures. Un double jeu d'incitations est donc introduit : des incitations positives, des aides sous forme d'allègements de cotisations sociales, dans l'esprit et compte tenu de l'expérience de la loi Robien ; des incitations négatives, les majorations et le contingent des heures supplémentaires au-delà de 35 heures. Dans l'esprit de cette première loi, les entreprises peuvent réduire leur durée du travail rapidement, avant la baisse de la durée légale ; elles sont alors fortement aidées si elles prennent des engagements concernant l'emploi. C'est dans ce contexte – rappelons-le – que s'inscrit l'ensemble des entreprises de notre échantillon qui ont toutes signé avant le 30 juin 1999 un accord dit « aidé », qui donnera lieu à une convention, après vérification de sa légalité.
Comme l'indique l'article 2 de la loi, l'esprit de la loi est aussi de mettre la négociation au centre du processus de la réduction du temps de travail. A propos des incitations attribuées en cas de réduction du temps de travail intervenues avant l'échéance de la durée légale, comme avec la loi Robien, les entreprises sont aidées lorsqu'un accord a pu être signé entre les partenaires sociaux et après vérification de sa conformité avec l'administration du travail qui l'a conventionné.

Encadré n°8 : Les grandes lignes des lois Aubry

Le champ d'application de cette loi concerne toutes les entreprises relevant du champ d'application du livre II du code du travail, auxquelles s'ajoutent les établissements agricoles, artisanaux, les coopératives et leurs dépendances. Les collectivités territoriales, la fonction publique d'Etat, la fonction publique hospitalière, ainsi que certaines régies d'Etat et une liste exhaustive d'entreprises sont donc exclues du champ de la négociation.

- La durée du travail légale est fixée à 35 heures au 1er janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés, et au 1er janvier 2002 pour les autres.
- Employeurs et syndicats de salariés sont appelés à négocier les modalités de réduction les plus adaptées aux situations des branches professionnelles ou des entreprises ainsi qu'aux aspirations des salariés. S'il n'y a pas de représentants syndicaux pour négocier, des salariés peuvent être mandatés par des organisations syndicales représentatives.
- Une aide est attribuée aux entreprises qui négocient une réduction du temps de travail d'au moins 10 %, permettant d'atteindre 35 heures ou moins, et embauchent ou préservent au moins 6 % des emplois. La loi pose donc le principe de la réduction du temps de travail dans deux axes : créer des emplois (volet offensif), maintenir des emplois (volet défensif).
- L'entreprise négociant une réduction du temps de travail doit s'engager à maintenir l'effectif pour une période minimale de 2 ans.
- La durée du travail effectif est définie de façon plus précise et strictement conforme à la jurisprudence récente.
- Les modalités du repos quotidien sont définies et celles du travail à temps partiel sont précisées pour que ce dernier devienne réellement du temps choisi.

En s'appuyant sur les résultats des accords de branche et d'entreprise, et en tenant compte de la situation économique, une seconde loi promulguée en janvier 2000 précise et simplifie le cadre légal de la durée du travail, en particulier pour le régime des heures supplémentaires, pour la modulation, le temps partiel choisi, le temps de travail des cadres. Non seulement les accords signés ne sont pas remis en cause, mais

plus encore ils ont inspiré la deuxième loi après un premier bilan à l'été 1999 (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, **La réduction du temps de travail : les enseignements des accords été 1998 - été 1999**, 1999).
La loi n°2000-37 du 19 janvier 2000, dite loi « Aubry2 », complète la mise en œuvre de la RTT en précisant les modalités de passage de la durée légale aux 35 heures pour les entreprises de plus de 20 salariés. Elle organise le nouveau régime de la durée du travail et définit notamment la manière de calculer la durée effective, le nouveau régime des heures supplémentaires et introduit des garanties mensuelles de rémunération pour les salariés payés au SMIC. Le dispositif incitatif est supprimé pour ces dernières. Y succède un allègement unique annuel de cotisations sociales pérenne pour toutes les entreprises passant aux 35 heures, dégressif depuis 21 500 F par salarié au niveau du SMIC à 4 000 francs au niveau de 1.8 SMIC et au-delà. Cet allègement, revalorisé chaque année est octroyé aux entreprises couvertes par un accord sur une durée collective ne dépassant pas 35 heures (majoré pour une durée inférieure à 32 heures), sans condition sur l'ampleur de sa baisse. Après le 1er février 2000, l'accord doit être majoritaire et prévoir le nombre d'emplois créés ou préservés du fait de la RTT, sans seuil minimal exigé pour le volume de création d'emplois. L'allégement se substitue à la ristourne dégressive sur les salaires inférieurs à 1.3 SMIC ; il est en partie cumulable avec les aides octroyées dans les dispositifs incitatifs.

Les différentes modalités d'aménagement du temps de travail doivent permettre une meilleure répartition des durées travaillées ou une utilisation plus efficace des capacités productives. Certaines d'entre elles sont plus spécifiquement destinées à allonger la durée d'utilisation des équipements ou le temps d'ouverture des services (toutes les formes de travail en équipes, successives, chevauchantes, de suppléance ou de fin de semaine) ; d'autres visent à mieux absorber les variations d'activités, qu'elles soient saisonnières, mensuelles, hebdomadaires voire quotidiennes (différentes formes de modulation des horaires, repos compensateurs de remplacement des heures complémentaires, temps partiel annualisé, horaires décalés, aménagement des temps de pause, horaires individualisés).

Aménager le temps de travail peut alors constituer une alternative à des investissements et/ou se substituer aux modalités de flexibilité externe (travail précaire, sous-traitance...). Les objectifs strictement économiques (diminution des coûts, amélioration des services, recherche de productivité et de flexibilité…) ne se substituent-ils pas à la création d'emplois ou à l'évitement des suppressions de postes, enjeu central de la loi ? N'y a-t-il pas une « réappropriation-progressive par l'économique de l'outil ARTT » pour reprendre l'idée développée par l'ANACT[54]?
De manière à infirmer ou confirmer cette idée, il nous faut évaluer l'action des différents acteurs : du législateur (l'Etat), des partenaires sociaux (les signataires et non signataires de l'accord) et de ceux qui vivent et pratiquent les « 35 heures » (les salariés) ; autrement dit il nous faut prendre en considération trois niveaux d'analyse : le niveau législatif (la loi), le niveau de la négociation collective (les accords d'entreprise) et le niveau de la réalisation en actes (les pratiques).

La loi Aubry combine trois enjeux centraux orchestrés selon deux principes.
La réduction du temps de travail est conçue comme un levier majeur de la politique d'emploi, la croissance ne pouvant suffire à réduire fortement et rapidement le chômage. La loi Aubry promulguée le 13 juin 1998 doit aider à lutter contre le chômage en créant des emplois, notamment auprès des jeunes, ou à défaut en les protégeant. Le second enjeu réside dans l'idée qu'elle est une opportunité pour les entreprises dans le sens où elle leur permet de repenser l'organisation du travail. Le dernier enjeu touche directement les travailleurs : il s'agit d'augmenter le temps libre auprès des salariés dans un souci d'améliorer la qualité de vie.
Le premier principe mettant en œuvre ces trois enjeux est l'initiative des entreprises encouragée principalement par des aides financières conséquentes. Le second principe est l'obligation de négocier. La négociation collective doit se solder par un accord d'entreprise censé favoriser ou relancer le dialogue social dans l'entreprise. Le montant de l'aide dépend surtout de la date de signature de l'accord et de l'ampleur de la réduction du temps de travail. On notera que contrairement au dispositif Robien, les aides

[54] On trouve cette idée dans un ouvrage intitulé **Investir dans le temps de travail**, publié en 1985. Depuis elle a été reprise dans les publications les plus récentes de l'ANACT : voir Pépin M., 1990, **L'aménagement du temps de travail. Comment réaliser un diagnostic en entreprise** ? Ed. Anact ou Pépin M., Genet J., Roux Y., **Evaluation des accords d'aménagement et de réduction du temps de travail**, Cahiers de l'ANACT, n° 8.

Aubry sont forfaitaires, quels que soient les salaires des personnes concernées. En cela, la loi Aubry est plus généreuse pour les bas salaires, ce qui devait faciliter la négociation de contreparties salariales.

Tableau n° 19: Les aides financières pour une RTT de 10% contre des embauches de 6% de l'effectif total

Par an et par salarié	Montant de l'aide				
Date d'entrée dans le dispositif	1ère année	2ème année	3e année	4e année	5e année
Jusqu'au 30.06.1999	**1372 €**	**1219,6 €**	**1067 €**	**914,7 €**	**762,2 €**
2ième semestre 1999	**1067 €**	**914,7 €**	**762,2 €**	**762,2 €**	**762,2 €**

Source : Circulaire d'application du 24 juin 1998.

Précisions que l'ensemble des dix entreprises de notre échantillon a signé pendant cette période, il s'agit d'accords aidés ou conventions Aubry.
Les aides de l'Etat ont accéléré le processus de négociation dans certaines entreprises. Les directions ont fait part aux partenaires sociaux de la nécessité de signer avant le 30 juin 1999 afin de bénéficier d'aides financières plus importantes, dégressives dans le temps.
L'objectif premier, corrélé à la condition de création ou de sauvegarde d'emplois, reste sans aucun doute ces aides financières accordées par l'Etat aux entreprises qui décident de passer aux « 35 heures » avant l'échéance de janvier 2000.
Pour certaines structures, les plus petites notamment, il aurait été impossible de mettre en application la réduction du temps de travail sans ce « ballon d'oxygène » que constituent les aides. Pour un accord défensif, la logique d'entrée reste sensiblement la même puisque la loi Aubry a même été une providence puisqu'elle permettait de faire passer le plan social plus facilement tout en bénéficiant des aides publiques.

En plus des aides financières de base concédées aux entreprises qui maintiennent ou créent des emplois sur la base de 6% de l'effectif total pour une réduction du temps de travail de 10%, des augmentations peuvent également s'ajouter sous certaines conditions.

Tableau n°20: Majorations attribuables aux entreprises

	1ère année	2ème année	3e année	4e année	5e année
RTT – 15% effectifs + 9%	**+ 609,8 €**	**+ 609,8 €**	**+ 609,8 €**	**+ 609,8 €**	**+ 609,8 €**
Entreprises de main-d'œuvre	**+ 609,8 €**	**+ 305 €**	**+ 152,45 €**	_	_
Engagements spécifiques	**+ 152,4 €**	**+ 152,4 €**	**+ 152,4 €**	**+ 152,4 €**	**+ 152,4 €**

Source : Circulaire d'application du 24 juin 1998.

Les entreprises de main-d'œuvre sont des entreprises dont l'effectif est composé d'au moins 60% d'ouvriers et d'au moins 70% de salariés dont les gains mensuels sont inférieurs ou égaux à 169 fois le salaire horaire minimum de croissance majoré de 50%. Les allègements plus importants sont octroyés pour un passage à une RTT de 15%. La somme des aides financières est identique sur la période que couvre la première loi Aubry.
Les engagements en termes d'embauches (de même pour les engagements portant sur les licenciements évités) ont été définis de façon à garantir des créations d'emplois substantielles consécutivement à la réduction du temps de travail. Ils tiennent également compte de l'opportunité qu'offre la réduction du temps de travail pour que les entreprises améliorent leur compétitivité.
Les engagements spécifiques concernent des critères supplémentaires au niveau des embauches effectuées. Il s'agit principalement d'encourager les entreprises qui embauchent, des nouveaux salariés, en équivalent temps plein, sous CDI. Cette majoration pour « engagements spécifiques » a concerné la totalité de notre échantillon. Concernant les embauches sous CDI, l'encouragement des entreprises dans ce sens, et une majoration est prévue lorsque toutes les embauches qui se font sous cette forme. De plus, les embauches doivent en règle générale concerner des personnes qui n'appartenaient pas à l'entreprise ; en outre, est considérée comme embauche, l'augmentation du temps de travail d'un salarié à temps

partiel. Concernant ces dernières, la loi laisse ouverte cependant la possibilité d'embaucher sous contrat à temps partiel ou sous CDD.

Peu de temps avant la promulgation de la loi Aubry, J. Freyssinet (1997) dressait un bilan négatif des politiques publiques en matière de temps de travail, selon lequel elles conduisaient même à un accroissement des inégalités. Selon lui, les raisons sont les suivantes puisque : « (…) ni la politique publique, ni la négociation collective n'ont pu définir des objectifs durables et des compromis acceptés » (J. Freyssinet, 1997, p. 247). Les « 35 heures » vont-ils inverser cette tendance et redonner un nouveau souffle aux relations professionnelles ?
Si l'on observe, la traduction de la réduction du temps de travail dans les accords de branche et dans les accords d'entreprise, on observe la prédominance des signatures d'accords d'entreprise. Les bilans annuels de la négociation collective font état de la croissance de ces derniers, puisqu'on passe, de 1998 à 1999, de 13 328 accords signés (avec un taux de couverture des salariés de 24%) à 35 708 accords signés (dont un taux de couverture de 30%).
Sur la période étudiée (juin 1998 à décembre 1999), 132 accords de branche ont été conclus. 120 accords sont étendus (ou en voie de l'être en mars pour 22 d'entre eux, ou applicables sans extension pour 4 d'entre eux) regroupant près de 10 millions de salariés. 20% des entreprises ont accédé aux aides incitatives par application directe d'un accord de branche.

Tableau n°21: Politique d'incitation à la réduction du temps de travail, tableau comparatif des dispositifs Robien et Aubry 1.

	Loi Robien (1996)	**Loi Aubry I (1998)**
Types d'accord et conditions de l'incitation	Accords de RTT offensifs ou défensifs prévoyant une RTT de 10 ou 15 %	Accords de RTT offensifs ou défensifs prévoyant une RTT de 10 ou 15 %
Durée de l'exonération de cotisations de sécurité sociale	7 ans	5 ans avec un dispositif pérenne de diminution des charges prévu pour l'an 2000
Montant de la réduction de charges patronales de sécurité sociale	50% la première année et 40% les six années suivantes pour une RTT de 15% 40% la première année et 30% les six années suivantes pour une RTT de 10%	RTT de 15% : 9130 F/an/salarié à temps plein RTT de 10% : 9000 F/an/salarié à temps plein[55]
Volet emploi minimal dans le cas d'un accord offensif	RTT de 15% : 15% d'embauches, effectif maintenu pendant 2 ans RTT de 10% : 10% d'embauches avec effectif maintenu pendant 2 ans	RTT de 15% : 9% d'embauches, effectif maintenu pendant 2 ans RTT de 10% : 6% d'embauches, effectif maintenu pendant 2 ans
Volet emploi minimal dans le cas d'un accord défensif	Laissé à l'appréciation de l'administration. De plus, exonération de 3 ans, période à l'issue de laquelle elle peut être reconduite	Taux de maintien d'emploi identiques à ceux de création d'emplois des accords offensifs.

D'une loi à l'autre, les principes de la politique suivie ont été, en dépit du fait qu'ils émanent de majorités politiques différentes, une incitation, par la réduction des charges sociales pendant une période limitée, à la signature, au niveau de l'entreprise, d'un accord collectif prévoyant une réduction substantielle de la durée du travail (10% ou 15% pour les deux dispositifs) assortie d'engagements de création (10 ou 15% dans le cas Robien, moindre pour la loi Aubry : 6 ou 9%) ou de maintien d'emplois (à l'appréciation de l'administration du travail pour la loi Robien ; identiques pour la loi Aubry).

[55] Ce barème est valable uniquement pour les entreprises qui ont conclu un accord avant juillet 1999.

Ces deux dispositifs ont une même logique mais ils ne sont pas équivalents. Ils diffèrent en particulier sur la durée et l'importance de la réduction des charges sociales, ainsi que sur le montant de la clause de création ou de maintien de l'emploi (Tableau n°21).

2.2.1 De quelques spécificités lorraines analysées à partir des conventions

Nous exploitons ici les données régionales d'un document de la DARES, Doisneau L., **Suivi des conventions de réduction collective du temps de travail** (août 2000).
A la fin juin 2000, différentes tendances peuvent être soulignées concernant les accords de réduction du temps de travail en Lorraine dans le cadre de la loi dite Aubry I du 13 juin 1998. Il convient de préciser d'emblée que cette analyse ne prétend qu'à établir un cadrage à l'étude en cours et que l'acuité infra-régionale est limitée au niveau départemental. Les données accessibles, procurées par la DRTEFP de Lorraine (c'est une extraction du fichier Aglaé), ne permettent pas en effet de développer une approche qui se fonderait sur le découpage plus fin en zones d'emploi, reconnues comme niveau pertinent pour l'étude de l'emploi et des relations sociales dès lors qu'on considère ces dernières comme triangulaires, intégrant les services de l'Etat, en l'occurrence l'Inspection du Travail dont les secteurs d'intervention épousent plus ou moins les zones d'emploi.

Encadré n°9 : Le suivi des conventions

23 200 conventions ont été signées entre le début de l'application de la loi du 13 juin 1998 et la fin juillet 2000, dont 1 400 défensives et 21 800 offensives, qui prévoient de réduire la durée du travail de 1 430 000 salariés. Les résultats présentés ici proviennent de l'exploitation des 22 500 fiches statistiques remontées à l'administration centrale début août, et concernent 1 340 000 salariés. Elles couvrent 97 % des conventions signées et 94 % des salariés concernés par la réduction du temps de travail.
Ces informations sont recueillies à la signature de la convention, et ne retracent donc que des intentions ou des prévisions. Les actions réellement engagées ne peuvent être observées que postérieurement à la mise en place de la réduction du temps de travail, au moyen d'un suivi spécifique, c'est ce que nous avons réalisé lors de nos enquêtes de terrain.
Les données concernent les conventions, et doivent donc être distinguées des informations collectées sur les accords. D'une part, des accords ont pu être signés sans donner lieu pour autant à convention : l'entreprise n'est pas dans le champ de la loi, ne souhaite pas bénéficier de l'aide, ou applique une réduction de la durée du travail ne répondant pas aux critères du dispositif légal. D'autre part, dans le cas d'un accord visant à l'aide, la convention est signée après sa conclusion, et de nombreuses clauses ont pu être modifiées, notamment en concertation avec l'administration pour remplir les conditions d'éligibilité à l'aide. Enfin, des conventions peuvent être conclues avec des unités qui n'ont pas signé d'accord mais qui ont réduit leur durée du travail en application directe d'un accord de branche.

La répartition des conventions signées entre le volet offensif et le volet défensif distingue la Lorraine de la France entière dans la mesure où le poids du premier est moindre en région lorraine (87,8% contre 91,6%). Mais le taux d'engagement en emploi est égal à la moyenne nationale (8,1%), l'effet emploi contenant donc une plus forte proportion d'emplois sauvegardés par rapport aux observations nationales.

Dans le processus menant à la convention, on ne distingue pas de différence entre la région et l'ensemble du territoire national sur le plan de la signature des accords : une proportion équivalente des accords ayant donné lieu à un conventionnement a été signée par un délégué syndical (environ 36%). Près de deux accords sur trois ayant été conventionnés ont donc été signés par un salarié mandaté par une organisation syndicale. Par contre, on constate une nette différence dans le recours à l'appui-conseil, dispositif qui permet de financer tout ou partie d'une expertise sur les réorganisations requises lors de la réduction du temps de travail. 58% des conventions signées dans la région ont bénéficié au préalable de cet appui contre 43% pour la France entière. Réservée aux PME, elle est surtout utilisée au niveau national par celles de 20 à 50 salariés. En dehors d'une spécificité lorraine en termes de « comportement » de recours à cette aide, on peut y voir un effet de structure liée à une proportion supérieure de conventions signées dans cette classe de taille dans la région (cf. supra). Il reste à déterminer l'intensité et le sens des réorganisations en question, ce que se propose de faire l'étude monographique.

Concernant toujours le processus, la Lorraine se distingue sensiblement de la France quant à la nature plus ou moins décentralisée des accords conventionnés : si la proportion d'accords d'établissement est égale (7%), celle des accords d'entreprise est plus importante en Lorraine (les trois quarts contre 69% pour l'ensemble) au détriment de l'application directe d'un accord de branche (15% contre 19%).
Sur le plan des secteurs d'activité, la région se caractérise également par une différence de structure sensible par rapport à la tendance nationale. En particulier, l'industrie a un poids en termes de conventions signées nettement plus important que celui qui est observé pour la France (31,2% contre 23,6%) ; tous les autres secteurs ont une part inférieure. Il ne faut toutefois pas en conclure qu'il y a des « comportements » sectoriels différents entre la Lorraine et la France ; s'exprime en effet ici la différence des structures productives régionale et nationale. Pour la même raison, on peut noter que les conventions signées le sont en plus grande proportion qu'à l'échelon national dans les entreprises de 20 à 500 salariés (61,3% contre 57,6%).
A 96,6%, les conventions signées en Lorraine prévoient une ampleur de réduction du temps de travail de 10%, se situant à 1,5 point au-dessus de la moyenne nationale. La majeure partie des entreprises se situe donc au plancher fixé par le dispositif Aubry I. Une minorité a ainsi choisi de réduire d'au moins 15% la durée du travail et de bénéficier ce faisant d'une majoration de l'aide accordée sous forme d'allégement de cotisations patronales de sécurité sociale[56].
Toutefois d'autres critères interviennent dans la majoration de l'aide. Elle peut être obtenue si les embauches se font en contrat à durée indéterminée, si elles concernent des publics prioritaires (chômeurs de longue durée, jeunes, handicapés…) ou enfin s'il s'agit d'une entreprise de main-d'œuvre. La majoration de l'aide intervient dans près de 95% des conventions signées en Lorraine, ce qui est supérieur à la moyenne nationale (près de 84%). Comme cette différence ne peut pas être attribuée à une plus forte proportion des options de réduction de la durée du travail d'au moins 15%, il faut l'attribuer aux autres critères d'attribution de l'aide bien que l'on ne puisse pas mesurer leur influence respective.
Les orientations de la politique salariale dans le cadre de l'application de la réduction du temps de travail révèlent une certaine homogénéité entre la Lorraine et la France quant à la compensation de la rémunération mais pas sur le plan des modalités d'évolution prévue des salaires.
Un peu plus de 91% des salariés bénéficient d'une compensation intégrale de leur rémunération aux deux niveaux territoriaux. La statistique disponible ne renseigne pas par contre sur les modalités de cette compensation (hausse du salaire horaire, prime ou indemnité spécifique, variation de primes existantes, plan épargne d'entreprise, etc.). On sait qu'au plan national la hausse du salaire horaire est privilégiée quand le principe de maintien des rémunérations est retenu alors que la prime est plus fréquemment utilisée lorsque la compensation est partielle.
Du point de vue de l'évolution des salaires telle qu'elle est prévue dans les textes, les conventions lorraines semblent en première approche plus restrictives. En effet, près de 62% des salariés lorrains concernés sont touchés par un gel de leur salaire prévu contre 50% pour la France. Seulement 10,5% connaîtront une augmentation moindre de salaire par rapport à celle qui aurait été mise en œuvre en l'absence de réduction du temps de travail alors que cette proportion est d'un cinquième pour l'ensemble. Cette observation nécessite de rappeler que ces divergences relatives ne reflètent pas forcément une différence pure des pratiques car elles peuvent être le résultat d'effets de structure (structure sectorielle et par taille des systèmes productifs…). On peut également noter que le gel s'avère souvent moindre que ce qui est prévu dans les accords de réduction du temps de travail.

2.2.2 Evaluation des accords Aubry I

Fin août 1999, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité publie un premier bilan de la loi du 13 juin 1998 (Ministère de l'Emploi, 1999). Que ce soit en matière de création d'emplois, de relance de la négociation et de satisfaction des salariés, tous les indicateurs apparaissaient sans conteste satisfaisants. Ainsi conforté dans ses options, le gouvernement peut justifier du bien fondé de sa politique de réduction de la durée du travail et de la poursuite du processus en déposant un second projet de loi pour parachever le passage de la durée légale hebdomadaire du travail à 35 heures.
Pour établir les données du bilan, le ministère n'a pas lésiné sur les moyens. L'effort le plus impressionnant concerne le dispositif statistique mis en place pour comptabiliser au jour le jour les accords signés et le nombre d'emplois créés et sauvegardés. Tous les accords ont été répertoriés et saisis

[56] Pour les conventions offensives, l'allégement de cotisations sociales patronales est conditionné à une augmentation de 6% des effectifs en cas de réduction d'au moins 10% du temps de travail et de 9% pour les réductions d'au moins 15%. Le nouveau niveau d'emploi doit en outre être maintenu pendant deux ans. Dans les conventions défensives, l'allégement est accordé quand la réduction du temps de travail permet d'éviter des licenciements prévus dans le cadre de procédures de licenciements économiques collectifs à condition que les entreprises ou les établissements concernés s'engagent dans les mêmes proportions que pour le volet offensif à maintenir le niveau d'emploi pour au moins deux ans.

dans un tableau statistique préétabli par les directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) qui ont fait remonter au ministère, semaine après semaine, les données récoltées.

Tableau n° 22 : Accords d'entreprise signés dans le cadre de la loi du 13 juin 1998

(Données au 1er septembre 1999.)

	Total	**Accords d'entreprise éligibles aidés**	**Accords d'entreprise éligibles non aidés**	**Accords d'entreprise non éligibles**
Nombre d'accords	15 026	14 599	421	6
Effectifs concernés	2 168 329	1 088 591	482 599	597 139
Création ou maintien d'emplois	120 273	85 064	16 389	18 820

Source : MES-DARES (suivi des conventions)

Les entreprises éligibles sont celles qui font partie du champ défini par la loi du 13 juin 1998 pour le bénéfice des allègements de cotisations sociales. Les accords aidés sont ceux qui remplissent les conditions pour bénéficier de ces allègements en termes de réduction du temps de travail (baisse de 10%) et de créations ou de maintiens d'emploi (6%).
Au niveau national, après deux ans de conventionnement, la réduction du temps de travail d'une amplitude de 10% devient la norme des entreprises aidées, qui choisissent dans 95% des cas cette solution pour aboutir à une durée réduite moyenne de 1 555 heures par an. La part des salariés concernés par un horaire de plus de 1 600 heures annuelles diminue régulièrement.

Tableau n°23 : Les engagements en termes d'emploi annoncés dans les accords par les entreprises

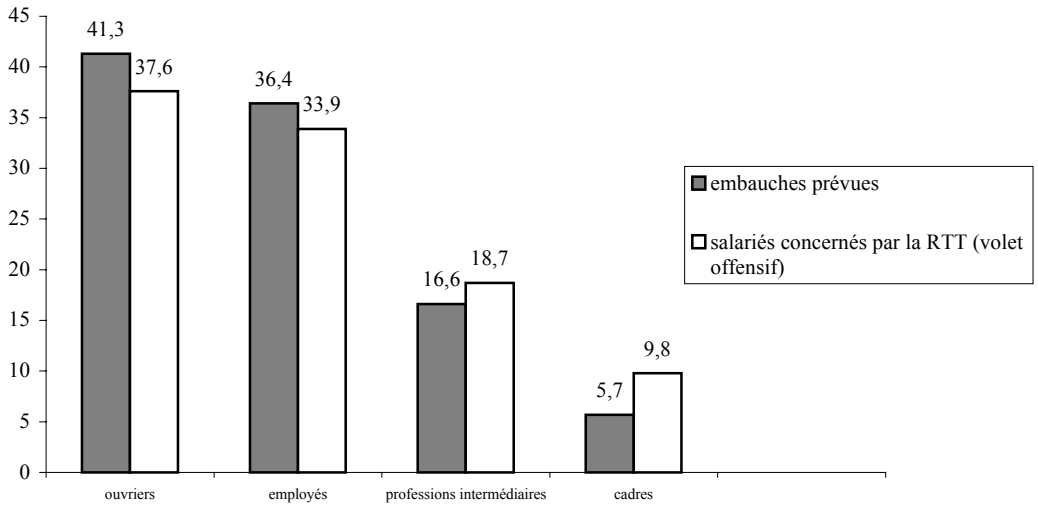
(en % de salariés concernés par la RTT)

Réduction du temps de travail prévue	**Engagement de création d'emplois**	**Engagement de maintien**	**Ensemble des engagements**
Réduction de 10%	7,9	9,1	8
Réductions combinées (*)	10,1	9,3	9,9
Réduction de 15% ou plus	12,9	18,1	13,7
Total	**8,0**	**9,4**	**8,1**

(*)- Une partie des salariés a un temps de travail réduit de 10% et une autre partie de 15% ou plus.
Source : MES-DARES (suivi des conventions)

Les engagements pris dans les conventions sont nettement supérieurs en moyenne aux niveaux planchers prévus par la loi (6% de l'effectif concerné lorsque la réduction du temps de travail est de 10% et 9% lorsque la réduction est de 15%).
Il faudrait connaître l'évolution des effectifs qui se serait produite en l'absence de réduction du temps de travail. Par ailleurs, des emplois créés peuvent s'avérer non pérennes si l'équilibre économique des entreprises n'est pas assuré. De plus, l'obligation de maintien du salarié nouvellement employé est limité seulement à deux années alors que les aides peuvent perdurer pendant cinq ans.

Figure n°5: Les embauches prévues dans les conventions par catégorie socioprofessionnelle



Source : MES-DARES (suivi des conventions)

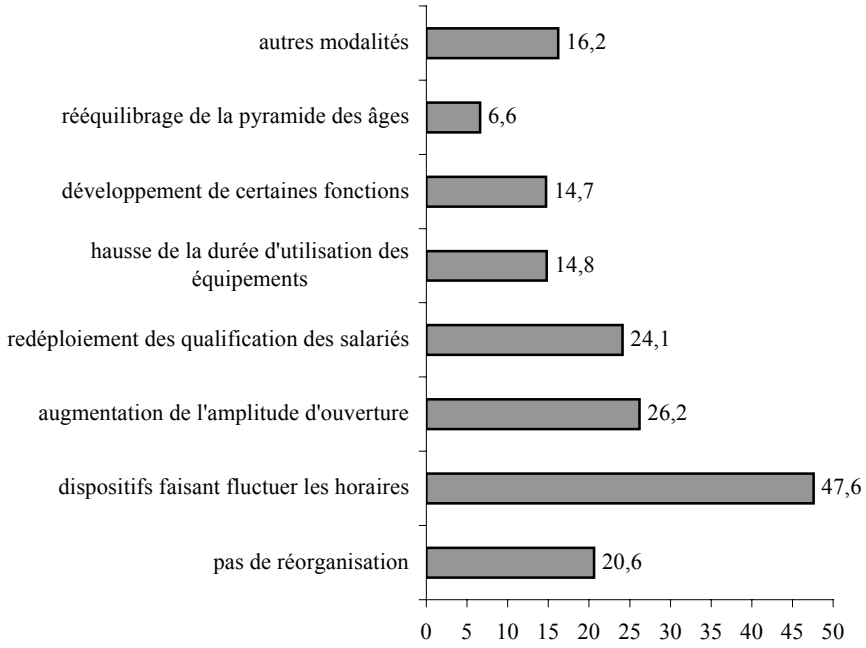
Les embauches prévues dans le cadre du volet offensif privilégient les ouvriers et les employés par rapport aux professions intermédiaires et aux cadres. Certains signataires prévoient, en outre, des engagements particuliers en termes d'emploi, ce qui leur permet de bénéficier de majorations de l'aide financière. Six sur dix prévoient ainsi de réaliser toutes les embauches en contrat à durée indéterminée, 4% d'embaucher des jeunes, 3% des chômeurs et 2% des personnes handicapées.

L'existence d'une nouvelle norme en matière de durée du travail est plutôt vecteur de diversification des conventions, des référentiels et de la réalité des temps travaillés : qu'il s'agisse de l'échelle de la mesure (l'année est une « figure en hausse[57] » au détriment de la semaine), de la charge de travail, de la définition du temps de travail effectif, de la maîtrise et de la prévisibilité, ou de l'évolution des rémunérations.

Selon Bouffartigue et Bouteiller (2001, p.7), « Moins que jamais la durée du travail n'est signifiante en elle-même. Elle est signifiée par les qualités propres que le groupe lui reconnaît, qualités qui ne sont jamais isolables des autres dimensions de la vie de travail et hors travail ». En effet, le bilan des « 35 heures » est très mitigé et différencié selon les catégories de salariés, comme le font apparaître les résultats d'un certain nombre d'enquêtes que nous rejoignons (D. Méda et R. Orain, 2002 ; M.-A. Estrade et V. Ulrich, 2002 ; C. Gavini, 2001 ; L. Jacquot, N. Setti et *alii*, 2002 ; l'enquête « Modes de vie »).

Figure n°6: Les modalités de réorganisation

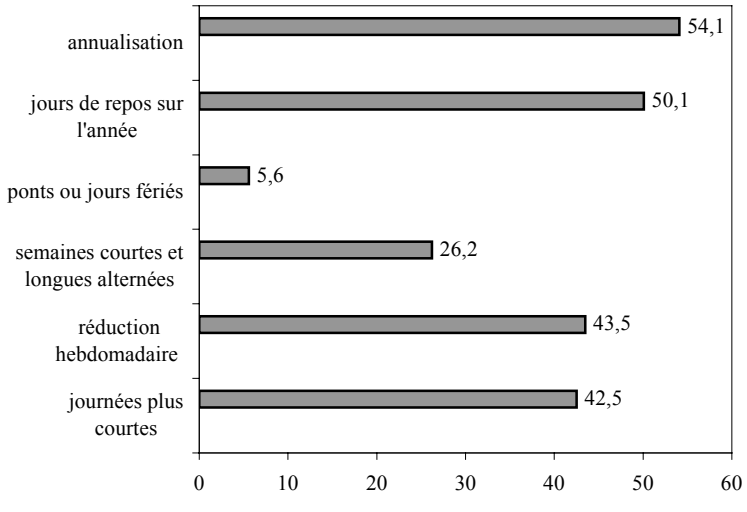
[57] Merlin (1999) in Bouffartigue et Bouteiller (2001).



N.B : des modalités de réorganisation du temps de travail peuvent se combiner dans une même entreprise, et dans ce cas concerner une partie ou la totalité des salariés, ce qui explique que le total des modalités soit supérieur à 100 %
Autres modalités : développement de la formation, réalisation d'investissements (notamment informatiques), redistribution des tâches ou des portefeuilles de clients, etc.
Source : MES-DARES (suivi des conventions).

Les modalités de réorganisation du travail associées à la réduction du temps de travail sont prévues dans huit conventions sur dix. Les dispositifs permettant de faire fluctuer les horaires avec les variations de l'activité (47,6%), comme l'annualisation, les horaires variables, le temps partiel annualisé, sont les plus utilisés, avec près de la moitié des signataires. Viennent ensuite, pour un quart des modalités retenues : l'augmentation de l'amplitude d'ouverture, le redéploiement des qualifications des salariés, grâce à la polyvalence ou au contraire la spécialisation accrue des salariés. L'augmentation de la durée d'utilisation des équipements, le développement de certaines fonctions sont prévues par 15% des conventions (Figure n°6). Enfin, le rajeunissement de la pyramide des âges, ne concerne qu'une petite partie des situations.

Figure n° 7 : Les modalités de réduction du temps de travail



(en %)

NB : Des modalités de réduction du temps de travail peuvent se combiner dans une même entreprise, et peuvent concerner une partie ou la totalité des salariés, ce qui explique que le total soit supérieur à 100%
Source : MES-DARES

L'annualisation est citée dans plus de la moitié des conventions (54%). Elle est talonnée par d'autres formes de la réduction : les jours de repos supplémentaires (50,1%), la réduction hebdomadaire (43,5%), et des journées plus courtes pour 42,5% des conventions signées (Figure n° 7), nous verrons dans l'analyse des modalités retenues par notre échantillon que ces caractéristiques sont le plus souvent utilisées simultanément et elles structurent fortement le comportement des entreprises.
L'alternance de semaines courtes et longues est citée par un quart des conventions, et ces modalités sont également fréquemment utilisées de manière concomitante dans l'entreprise, que ce soit pour des salariés différents, voire pour le même salarié : deux conventions sur trois citent au moins deux modalités.
Quant aux cadres, ils se voient appliquer les mêmes modalités que les autres salariés dans six conventions sur dix. Lorsqu'ils connaissent des modalités spécifiques de RTT, il s'agit le plus souvent de jours de repos supplémentaires, en combinaison ou non avec d'autres (annualisation, etc.). La proportion de cadres réduisant leur temps de travail est en augmentation notable dans les conventions les plus récentes. L'influence de la loi du 19 janvier 2000, qui prévoit un décompte particulier du temps de travail de certains cadres en jours, est là aussi probable.
Parallèlement au développement de la modulation, le nombre d'heures supplémentaires par salarié à temps complet a diminué dans les entreprises Aubry 1. D'un peu moins de 5 heures par trimestre, en moyenne, avant la RTT, il est à un peu plus de deux heures à la fin de l'année 2000, alors qu'il a augmenté dans les entreprises de taille et de secteur comparables qui n'ont pas réduit le temps de travail (V. Passeron, 2002).
Les réorganisations et la modulation permettraient ainsi de réduire le recours aux heures supplémentaires et leur coût.

Concernant la loi Aubry 2, dresser un bilan global s'avère difficile. D'une part, on ne dispose pas encore du recul suffisant par rapport à la seconde loi Aubry et la plupart des travaux *ex-post* tant qualitatifs que quantitatifs portent sur les entreprises pionnières et les premiers salariés passés aux « 35 heures », c'est effectivement l'objet de l'enquête que nous avons menée, et qui mobilise donc uniquement la première loi Aubry.
D'autre part, on peut craindre que la remise en cause de ces lois, en 2002 avec l'arrivée du nouveau gouvernement, rende encore plus difficile l'évaluation de la seconde période.

La logique qui a prévalu depuis le début des années quatre-vingt a été celle de la diversification des dispositifs, accompagnée de l'amplification des inégalités au sein du salariat. A ce constat, ajoutons le délitement de l'acteur syndical qui s'oriente dans deux directions, soit une radicalisation de certaines organisations syndicales, soit la réforme choisie par les autres, accusées alors de ne plus jouer un rôle réel de contre-pouvoir lors des négociations avec le gouvernement (cas de la CFDT, qui avec N. Notat puis F. Chérèque, se pose en partenaire privilégié du gouvernement).
Du côté de l'acteur patronal, la mise en place de dispositifs d'aménagement-réduction du temps de travail, avec à la clé des incitations financières attrayantes, ne permet plus au MEDEF de rester puisque le succès des mesures Robien puis Aubry montre que la ligne de conduite à suivre, lancée par l'UIMM, organisation majoritaire au sein du patronat, dans le cadre de la première loi Aubry en juillet 1998, a en fait peu rallié les établissements et les entreprises.
Ajoutons également la succession des différents gouvernements, à droite comme à gauche, qui ont poursuit les mesures entamées par le précédent, en les abrogeant ou encore en les empilant, ont conduit à la prolifération de dispositifs et d'arrangements plus hétérogènes les uns que les autres.
Aussi s'attacher à suivre, sur la période étudiée, les différentes dispositions concernant le temps de travail, son aménagement et sa réduction est loin d'être une chose aisée ; en rendre compte, conduit à une opacité sur certains points, notamment lors de négociations entre les partenaires. Pourtant tout l'intérêt réside dans la récurrence de cette question dans notre société et des débats enflammés qu'elles entraînent de l'autre.

2.3 Vers un ordre public « dérogatoire[58] » ?

L'utilisation optimale du temps, son aménagement impliquent de faire de la négociation collective de branche et surtout d'entreprise le centre de décision dans la mesure où il s'agit de remplacer une mesure générale, l'horaire collectif par des horaires adaptés à chaque cas et à chaque travailleur : l'individualisation concerne à la fois l'entreprise et le salarié. De plus, la permanence et l'aggravation du chômage renversent les rapports de force au profit de l'entreprise, permettant de mettre en sommeil relatif les décisions collectives des accords de branche. Par ailleurs, le progrès de l'idéologie néo-libérale et anti-étatique relègue la loi au dernier rang. La conséquence principale est la tendance à réduire les garanties collectives des salariés.

P. Bouffartigue et J. Bouteiller (2001) considèrent que l'on se trouve face à une « crise de la catégorie juridique de temps de travail ». Si les accords sur le temps de travail se caractérisent par l'importance des aspects qu'ils laissent dans l'ombre et donc qui sont sujets à arrangements ; ils témoignent également de l'ampleur prise par la logique de la dérogation à la règle (F. Sellier, 1999). Arrangements coutumiers, régulations d'entreprise, compromis locaux, voire application unilatérale des exigences de l'employeur dans le cas d'une grande dissymétrie du rapport salarial : du droit du travail à son application effective, la marge est grande en ce domaine.

Contrairement à celle du théâtre classique, la scène moderne du travail n'implique plus unité de lieu, de temps et d'action (P. Zarifian, 2001), et c'est d'abord de ce point de vue que la norme juridique du temps de travail pose problème.

Selon M.-L. Morin (1997), la succession des réformes sur le temps de travail, la multiplicité des modes d'aménagement de ce dernier conduisent à un « mouvement de déréglementation » qui fait éclater les normes de référence du temps de travail. En effet, l'analyse de la juriste M.-L. Morin sur la place de la loi quinquennale dans l'évolution du régime juridique du temps de travail met en évidence cette évolution. Elle souligne que la loi quinquennale, prolongée d'ailleurs en cela par la loi Robien, effectue une liaison nouvelle entre réduction de la durée du travail, flexibilité et emploi en amplifiant le mouvement d'annualisation du temps de travail et en opérant un glissement d'une définition homogène du temps de travail centrée sur l'horaire collectif vers des horaires hétérogènes et individualisés (qui permettent des rythmes de production diversifiés en fonction de l'activité mais qui risquent aussi d'entraîner une plus grande subordination des salariés du fait des tensions fortes entre temps collectif de l'organisation et temps individuels).

Dans l'échange entre réduction de la durée du travail, flexibilité et emploi, prime la fonction d'adaptation sur celle d'amélioration et, voire, au gré des scansions du régime juridique du temps de travail, la réduction du temps de travail n'apparaît plus comme une fin en soi : « la question de la réduction de la durée du travail n'est plus traitée pour elle-même. Sa possibilité et son efficacité en matière d'emploi sont désormais subordonnées à cette réorganisation [du travail] soit pour permettre une meilleure utilisation des équipements, soit pour accroître la flexibilité du temps de travail » (M.-L. Morin, 1997, p.16).

La première loi Aubry prolonge ces orientations en raison de la « systématisation de la possibilité pour les partenaires sociaux d'établir de nouvelles normes de travail dérogatoires au droit commun » (P. Askénazy, 2000, p.2) et d'une négociation intégrative, la réduction du temps de travail et le maintien des salaires pour les salariés ayant pour contreparties la flexibilité et les aides de l'Etat pour les employeurs. De surcroît, à des fins d'incitation supplémentaire, les lois Aubry prévoient des clauses de « sécurisation juridique » restreignant le droit de refus des salariés[59] et le droit d'opposition des syndicats majoritaires dans le cas d'accords de branche signés avec des syndicats minoritaires[60] ; il s'ensuit que la branche est un niveau privilégié pour le patronat pour imposer une flexibilité accrue de la production : « ainsi, les lois Aubry accentuent une contrainte sur la durée du travail mais relâchent (toutefois dans un cadre de négociation paritaire) les contraintes pesant sur un degré de liberté fondamental pour les entreprises : l'organisation du travail et du temps de travail. En cela, les lois Aubry sont une opportunité importante

[58] Pour reprendre l'expression mobilisée dans le rapport du Commissariat général au plan (2001).

[59] Le refus d'une modification substantielle du contrat de travail par un salarié dans le cadre d'un accord de branche ou d'entreprise majoritaire l'expose à un motif légitime de licenciement.

[60] Ces accords signés avec des syndicats minoritaires, auxquels de surcroît les syndicats majoritaires n'ont pas la possibilité de s'opposer, laissent perplexes quant à la réalité ou en tout cas quant à l'étendue de la démocratie des relations professionnelles.

pour un patron ou une branche qui cherche à modifier l'organisation du travail de son entreprise » (P. Askénazy, 2000, p. 3).

CONCLUSION

Deux idées ressortent de ce chapitre et mettent en évidence la diversification des temps de travail. La première concerne l'évolution des temps de travail
La baisse de la durée annuelle du travail des salariés à temps plein, soutenue après 1965, au rythme de 1% par an (C. Afsa et O. Marchand, 1990), s'interrompt en France en 1982, tandis que les horaires hebdomadaires se concentrent autour de la nouvelle norme légale de 39 heures.
Il ne s'agit pourtant pas d'uniformisation. L'organisation du temps de travail se diversifie fortement depuis une quinzaine d'années, au sein des entreprises comme selon les individus. Tout en restant très minoritaire, la modulation des horaires se diffuse, encouragée par le législateur. La baisse de la durée devient plutôt la contrepartie potentielle d'aménagements d'horaires conçus pour assouplir la gestion du volume de travail. La norme d'une durée collective uniforme répartie sur cinq jours de la semaine perd du terrain.
Nous sommes ainsi passés d'une définition homogène du temps de travail centrée sur l'horaire collectif à des horaires hétérogènes et individualisés. La diversification croissante des possibilités d'aménagements d'horaires a fait éclater le cadre hebdomadaire, fondateur de la législation initiale, au profit de cadres nouveaux d'organisation du temps annuels. La promotion du temps partiel mais aussi diverses formes d'aménagement du temps de travail ont favorisé l'individualisation des horaires.

La seconde concerne la notion même de réduction du temps de travail. Derrière le vocable se profilent en fait deux points de vue contradictoires : le premier est celui de la réduction collective et structurée du temps de travail que nous ne développerons pas ici ; le second est celui de l'aménagement du temps de travail où la réduction collective du temps de travail est utilisée comme élément compensateur d'une remise en cause des normes collectives d'emploi, de l'organisation du travail, des temps travaillés et rémunérés. Cette remise en cause s'effectue par la mise en place de formes individualisées et contractualisées de relations de travail et par la déstructuration des temps individuels et collectifs. Dans cette seconde approche, celui de la flexibilité, l'effacement progressif du cadre hebdomadaire est l'un des éléments essentiels.
Nous sommes face à une logique d'échange entre aménagement du temps de travail et réduction du temps de la durée du travail dans un objectif d'emploi ; l'accent est mis tantôt sur la réduction du temps de travail, tantôt sur la flexibilité.
Dans le domaine du temps de travail, force est de constater la faible efficacité des stratégies défensives déployées par le monde du travail. Si l'on considère que le rapport de forces « politique »[61] est défavorable au travail, du simple fait du maintien du chômage de masse, combiné à la précarisation du statut des travailleurs occupés, on peut envisager que le rapport de forces « économique » est sans doute moins néfaste, dans la situation actuelle, si l'on analyse les difficultés nouvelles auxquelles est confronté le capital du fait des métamorphoses de la production et de la nature même de la force de travail.
Le déplacement des négociations sur le temps de travail vers l'entreprise puis en faveur de la branche puis, à nouveau avec les lois Aubry, à l'échelon de l'entreprise rend compte de la difficulté à saisir le niveau pertinent pour négocier. La scission des organisations syndicales de salariés, comme l'apparente union du patronat, sans oublier la cohabitation chronique dans notre pays, laissent à penser que la

[61] Bertho (2001) in P. Bouffartigue (2001).

politique publique comme la négociation collective n'ont pu construire un projet stable en matière d'aménagement-réduction du temps de travail[62].
Aussi l'idée que nous développerons dans les chapitres suivants, est synthétisée dans les lignes suivantes. L'approche dominante en matière d'aménagement-réduction du temps de travail se caractérise par le maintien d'une conception taylorienne de la productivité et le poids des conceptions économiques néo-libérales : la RTT devrait s'appliquer sans remettre en question le partage de la valeur ajoutée, favorable au capital, baptisée « compétitivité des entreprises ». L'idée prépondérante est bien que le monde du travail devrait pour le moins participer à l'effort de création d'emploi en acceptant des « contreparties » : une modération salariale et la flexibilisation inévitable du temps de travail, qui tend également vers une intensification du travail.
C'est dans ce contexte que nous avons observé de forts contrastes, comme le montrent d'autres recherches sur ce thème (P. Bouffartigue, 2001), entre l'application de la loi dans les entreprises et les évaluations qu'en font les salariés. D'un côté, l'ancienne norme temporelle résiste chez les salariés, mais de l'autre, les inégalités au sein du salariat s'accentuent. Par ailleurs, nous pouvons ajouter, comme le montrent M. Maruani et F. Michon (1998), que la diversification des temps travaillés ne constituent pas une « disparition des normes » de travail en cours ; nous sommes, de préférence, face à « une hétérogénéisation des temps de travail par démultiplication des standards de référence » (1998, p. 150). Cette analyse en appelle une autre et interroge par ailleurs les tensions qui se produisent entre les temporalités productives et les temporalités de l'emploi. Nous allons voir à présent que ces dernières sont déterminées par le déroulement des négociations d'entreprises, leur contexte et la place des partenaires sociaux comme l'arrivée de nouveaux « négociateurs » mandatés par le personnel.

CHAPITRE 3 LES REGULATIONS D'ENTREPRISE AU REGARD DES PARTENAIRES ENGAGES, DES NOUVELLES REGLES TEMPORELLES ET DES PRATIQUES SALARIALES

Aussi pour aller plus en avant et comprendre le contexte des réorganisations opérées (cf. **chapitre 4**), il est nécessaire de suivre, en amont, le fil des négociations menées dans les entreprises, les différents partenaires engagés, les modalités de RTT retenues.
Comme nous le soulignons, la durée du travail, notamment sa réduction a été pendant longtemps et reste encore aujourd'hui un débat de société où le jeu des acteurs a son importance. Le droit du travail est un droit issu d'une histoire conflictuelle (M.-L. Morin, 1999). Mais alors qu'hier, la réduction du temps de travail répondait à des préoccupations essentiellement sociales portées par les salariés et leurs organisations syndicales, elle est aujourd'hui plus influencée par les impératifs de la compétitivité économique des entreprises – et subsidiairement, parce que l'Etat veut bien s'en mêler – par la volonté de lutter contre le chômage.
La loi Aubry consacre une nouvelle approche de la question du temps de travail liant le principe de la réduction à celui de l'aménagement, et masquant le premier au profit du second. Le compromis entre

[62] Nous rejoignons ici en partie les conclusions de J. Freyssinet (1997).

réduction de la durée du travail, flexibilité et emploi est le point de mire des « 35 heures » ; il se substitue à l'amélioration des conditions de travail et au partage des gains de productivité comme points d'appui de la réduction du temps de travail.
C'est dans ce contexte évolutif de l'utilisation du temps de travail que les acteurs collectifs de la relation salariale doivent négocier. M-L. Morin (2000, p. 218) parle d'une remise en cause de la configuration juridique du temps de travail via « le passage d'un droit légal à un droit négocié, la remise en cause de l'ordre public social avec l'introduction des facultés de dérogations, la modification des cadres de calcul du temps de travail (annualisation notamment), le passage d'horaires de travail collectifs et homogènes à des horaires diversifiés et individualisés, etc. ». Ce changement dans l'ordonnancement de l'ordre public n'est pas pour autant sans ouvrir de nouveaux espaces d'action.
Les acteurs des négociations ont-ils su investir ces espaces ? Les organisations syndicales ont-elles pu s'approprier ce champ des possibles ? A quels types de négociations a-t-on affaire ? La négociation collective peut-elle se substituer à l'Etat dans sa fonction de bornage du rapport de subordination ? La négociation collective permet-elle de compléter ou de déroger à la loi (M.-L. Morin, 2000) ? Remet-elle en cause l'articulation des niveaux de négociation et assigne-t-elle un rôle respectif à la négociation de branche et à la négociation d'entreprise dans le cadre plus récent des lois Aubry (M. Lallement, 1999 ; M.-L. Morin, 2000) ?
Il nous faut interroger les accords, les objectifs pour lesquels ils ont été conclus, la nature des négociations par lesquelles ils ont cheminé, les modalités et les formes de modulation qu'ils ont engendrées. Il est donc indispensable, à présent, de nous tourner vers la façon dont les acteurs de la négociation collective vont s'associer afin d'élaborer un « arrangement temporel » (J. Thoemmes, 2000) pour comprendre l'ARTT adopté et pratiqué par les entreprises au regard des enjeux de la loi.
Ce chapitre relève, de façon plus globale, du domaine des relations professionnelles. Ces relations instaurées entre l'Etat, les employeurs et les syndicats visent essentiellement à réglementer les conditions d'accès, d'exercice et de sortie du travail, ainsi qu'à réguler l'emploi et le marché du travail (M. Lallement, 1996). Rappelons également, avec cet auteur, que l'invention d'un système de relations professionnelles est en lien direct avec le règlement de la question sociale de la fin du XIXème siècle ; en effet, « (…) l'élaboration des compromis institutionnalisés qui ont mis en forme la relation d'emploi salariée a moins été le produit d'une politique de participation active et légitime des organisations syndicales dans l'entreprise que le fruit du développement d'un Etat-providence et de pressions de salariés qui sont intervenus (…) » (M. Lallement, 1999, p. 57-58). De plus, il nous faut préciser que ces relations professionnelles sont touchées par une transformation des rapports qui la composent qui tend vers une décentralisation de la négociation collective (E. Gazon, 1995 ; M. Lallement, 1998 ; A. Jobert, 2000…).
L'idée qu'il existe un niveau optimal pour négocier salaires et emploi ne va pas de soi. Le niveau de négociation qui consacre la branche comme étant le moins efficient du point de vue de l'emploi, relève du diagnostic commun de différents économistes et présente un certain nombre de limites majeures (M. Lallement, 1998) ; or on peut réactiver cette question et se demander avec F. Sellier, s'il faut réserver à l'entreprise le monopole de la négociation salariale ? Cette interrogation a toute son importance dans le contexte des récentes lois Aubry.
En matière de temps de travail, les relations professionnelles se traduisent par la définition de différentes modalités de production et d'application des normes temporelles de l'activité au cours de l'histoire. Mais depuis 1982, cette définition s'est transférée de l'Etat à la négociation collective, employeurs et syndicats étant alors amenés à négocier directement les rythmes de l'activité au sein des entreprises et des établissements (M. Lallement, 1999). Afin de caractériser la dimension cognitive de la négociation, nous avons soulevé la notion de « régulations d'entreprise » (J.-D. Reynaud).
Il convient donc d'analyser précisément les négociations engagées dans le cadre de cette première loi Aubry. Ces négociations mettent-elles en scène de nouvelles relations professionnelles ? Ou s'agit-il d'une formalisation des relations professionnelles à l'occasion des « 35 heures » ?
La diversité des logiques, des accords qui en résultent, marque la montée en puissance des régulations d'entreprise. Le mode de conception de la réduction du temps de travail est d'ailleurs fonction des rationalités particulières des entreprises, de leur démarche stratégique, de l'appropriation (économique) qu'elles veulent en faire (**section 1**). Il nous faut interroger les accords, le rôle et le poids des partenaires qui les ont signés, la nature des négociations par lesquelles ils ont cheminé (**section 2**), les modalités, les formes de modulation et les nouvelles règles temporelles qu'ils ont engendrées, questionner le suivi des accords signés (**section 3**) et soulever la question de la mise en œuvre de (nouvelles) règles salariales (**section 4**).

Section 1 Le temps des régulations d'entreprise ?

Au préalable, il est nécessaire de définir ce que l'on entend par « négociation collective » afin de mesurer l'articulation entre les différents niveaux de négociation, et ce qu'implique, précisément, pour les partenaires sociaux et les salariés, le choix de porter cette négociation au niveau de l'entreprise dans le cadre des lois Aubry. Nous considérerons les négociations et la traduction de la réduction du temps de travail dans les accords d'entreprise de l'échantillon, et, enfin, nous établirons que l'entreprise, au vu des résultats de notre enquête, est le niveau pertinent pour l'étude du temps de travail dans le cadre des conventions Aubry 1, amenant à soulever la question des relations professionnelles plutôt en termes de régulations d'entreprise.

1.1 Négocier le temps de travail

La négociation collective autour du temps de travail pose un certain nombre d'interrogations. D'un côté, les partenaires sociaux ont des difficultés à se mettre d'accord sur des règles d'aménagement du temps de travail, alors que, de l'autre, l'aide de l'Etat semble lever certains obstacles et inciter à des accords réunissant RTT et emploi sans modifier structurellement les formes d'aménagement du temps de travail. Faut-il en conclure que seule une incitation financière publique permet aux organisations patronales et syndicales de trouver un terrain d'entente ?

De façon générale, la négociation collective signifie que ses effets sont déployés à destination des salariés, bien que négociés entre les employeurs et les salariés ; qu'elle soit engagée à l'initiative des principaux intéressés ou sous l'impulsion des pouvoirs publics, elle répond à un besoin directement ressenti par les organisations professionnelles, patronales et ouvrières ou à des impératifs sociaux perçus par les représentants des pouvoirs publics.

La liberté de principe reconnue aux négociateurs ne va pas toutefois sans certaines limitations qui sont autant de « garde-fous » destinés à éviter que ne soit signée une convention socialement régressive ou qui ne correspondrait pas aux vœux des intéressés. Ainsi, en France, il est prévu par le code du travail (article L.132-4, code du travail) que la convention et l'accord collectif de travail peuvent en principe « comporter des dispositions plus favorables aux salariés que celles des lois et règlements en vigueur ». Les représentants des organisations professionnelles qui négocient une convention collective doivent, pour signer valablement un accord, avoir été très spécialement habilités à le faire par l'organisme qui les a délégués (article L.132-3, code du travail).

Le cadre de la négociation en France est le suivant : la convention collective, hiérarchiquement inférieure à la loi dans l'ordonnancement juridique, ne peut méconnaître celle-ci sinon pour l'améliorer, de même les conventions collectives régionales ou locales doivent respecter les prescriptions de la convention nationale qu'elles ont seulement la possibilité d'améliorer dans un sens favorable aux salariés. Il est vrai que, depuis 1982, la possibilité de conclure des accords dits « dérogatoires », essentiellement en retrait par rapport à la convention de niveau supérieur, vient quelque peu modifier la règle traditionnelle, rappelée ci-dessus. Ce sont les partenaires sociaux qui définissent eux-mêmes le niveau, le territoire géographique, le contenu, la branche auxquels ils entendent engager et conclure la négociation. La notion de branche n'est pas une catégorie juridique : c'est un lieu de négociation collective en matière de relation de travail.

Observons à présent la construction d'une branche professionnelle. Les syndicats se regroupent en confédérations. Côté employeurs, ils s'organisent autour de certaines proximités dans les activités. C'est le cas, par exemple, de l'UIMM. Lorsque deux organisations engagent la négociation, il se crée un lieu de négociation collective que l'on appelle la branche. L'accord régit alors la totalité des individus, quelle que soit leur entreprise, qui occupe le même emploi ou effectue le même travail.

Quant aux accords, ils concernent une situation particulière d'entreprise, par exemple, l'aménagement du temps de travail ; ils sont de différentes formes. Les accords nationaux interprofessionnels (ANI) : leur champ d'application couvre l'ensemble du territoire et concerne, sinon toutes, du moins, un large nombre de professions. L'objectif de l'ANI du 31 octobre 1995 était de favoriser les négociations de branche afin de lier l'aménagement, la réduction du temps de travail et l'emploi, or peu d'accords ont été conclus : 30 accords de branche sur les 128 branches existantes ont abouti (Ministère des Relations de travail, 1996, Bilan annuel de la négociation collective en 1995). Une première réponse concerne la complexité de la législation qui ne peut que rebuter les acteurs.

Concernant les accords de branche, on parle d'accords professionnels (ou interprofessionnels) lorsque plusieurs branches sont concernées. Les accords d'entreprise peuvent, quant à eux, avoir trait à l'aménagement du temps de travail ou l'aménagement d'établissement qui est une sous-structure de l'entreprise qui dispose d'une certaine autonomie de gestion.

La volonté politique de décentralisation qui s'est manifestée à partir de 1982 impose l'obligation de négocier dans l'entreprise. Cette incitation va à l'encontre des principes classiques de négociation acceptés par les syndicats. Ceux-ci ont toujours été réticents à négocier à l'échelle de l'entreprise, c'est une question de rapport de force. En effet, il s'agit ici de la crainte que les directions d'entreprises abusent de leur pouvoir face à des salariés très faiblement syndiqués et fragilisés par la situation de l'emploi. Pourtant, on

peut constater, finalement, que le législateur est resté prudent, la modulation, malgré l'autorisation donnée aux entreprises, reste dérogatoire. Elle ne peut en principe advenir que s'il existe un accord collectif, au niveau de l'entreprise ou de la branche d'activité, sous réserve qu'il soit étendu.
Or, c'est bien dans le cadre précis de l'entreprise que les accords Aubry ont été négociés.
Aussi, les limites du paradigme économique[63], qui avance l'idée d'une domination des négociations à un seul niveau, ont ici toute leur importance. M. Lallement les énonce ainsi : on fait comme si « un seul et unique niveau pouvait servir de référence pour mettre au point les politiques salariales », (1998, p. 215-216) ; la seconde limite porte l'idée que les « branches sont réduites à un niveau de négociation homogène, sans épaisseur historique » (op. cité), or si l'on considère l'influence de la branche de la métallurgie[64], du point de vue des négociateurs patronaux (l'UIMM), cette dernière est considérable lorsqu'elle signe en juillet 1998 un accord qui prévoit de neutraliser l'effectivité de la RTT[65].
Pourtant les travaux de K. Mirochnitchenko, à partir de l'étude de l'aménagement du temps de travail dans la branche métallurgie, montrent que « les dispositifs conventionnels de la métallurgie ne constituent pas pour les entreprises une ressource institutionnelle centrale dans la mise en œuvre de nouveaux aménagements du temps de travail » (1999, p.17). Dès lors, les accords de branche optionnels et larges de la métallurgie deviennent secondaires par rapport aux stratégies de gestion conjointe et locale du temps de travail des entreprises. Ce constat s'intègre dans la stratégie de décentralisation des relations sociales menées par l'UIMM, au milieu des années quatre-vingt, pour impulser une politique patronale.
Abordons maintenant de façon détaillée la négociation d'entreprise ancrée autour du temps de travail.

1.2 A propos de la négociation collective d'entreprise

Il faut préciser ce que l'on mesure exactement en matière de négociation d'entreprise. D'une part, la reconnaissance légale de la négociation est liée au statut des acteurs : seuls les délégués syndicaux et les salariés mandatés sont habilités à conclure un accord d'entreprise avec l'employeur. D'autre part, l'analyse des accords enregistrés par l'administration rend compte de la partie émergée de l'iceberg et non des négociations qui se déroulent dans un cadre informel ou qui, lorsqu'elles aboutissent, restent inconnues de ses services.
Rappelons que la négociation collective en entreprise connaît un essor remarquable à partir des années quatre-vingt, on passe de 1 500 accords d'entreprise signés en 1981 à 6 400 en 1987 et 13 300 en 1998 (A. Jobert, 2000) favorisée par une modification de la législation. Les lois Auroux, notamment, ont imposé, dès 1982, à l'employeur de négocier, lorsque des sections syndicales étaient présentes dans l'entreprise, sur les salaires effectifs, sur la durée effective et l'organisation du temps de travail.
De façon plus précise, observons les thèmes de la négociation collective formalisés en tant qu'accords d'entreprise.

Tableau n° 24 : Les thèmes de la négociation d'entreprise en 2000 et en 2001

Thèmes négociés (un accord peut aborder plusieurs thèmes)	**En pourcentage des accords en 2000**	**En pourcentage des accords en 2001 (chiffres provisoires)**
Réduction du temps de travail	61,5	58,9
Aménagement du temps de travail	59,1	55,7
Total 'Temps de travail'	**68,4**	**65,7**
Salaires et primes (hors accords de compensation)	13,4	16,0
Emploi (hors effectifs emploi RTT)	6,8	4,5
Classifications	1,5	1,8
Droit syndical et institutions représentatives	3,1	3,2
Conditions de travail	1,4	1,4
Droit d'expression	0,5	0,5
Formation professionnelle	2,8	2,4
Epargne salariale, prévoyance	2,8	4,0

[63] Il s'agit ici des économistes qui adhérent à la tradition institutionnaliste, plus précisément, « le paradigme néo-corporatiste utilisé en sociologie politique depuis les années soixante-dix désigne un ensemble de travaux dont l'objectif majeur est de fournir un cadre analytique afin de décrire les formes du 'capitalisme organisé' contemporain (Williamson, 1989) » (M. Lallement, 1998, p. 212).
[64] Cette branche couvre environ 1,8 million de salariés.
[65] Paradoxalement l'une des entreprises de notre échantillon, MOTORS va à l'encontre de cette branche.

Dans ce tableau, on compte la fréquence des différents thèmes sachant qu'un accord peut en aborder plusieurs. Le total est donc nécessairement supérieur à 100%.
Source : Base des accords d'entreprise, MES-DARES.

En 2000, la réduction et l'aménagement du temps de travail sont les thèmes les plus souvent abordés dans les accords conclus entre employeurs et salariés. La négociation sur les salaires arrive ensuite dans les thèmes les plus discutés, elle n'est pas majoritaire car le blocage des salaires est toujours effectif dans nombre d'entreprises ayant adopté cette modalité comme contrepartie de la RTT ; on voit dès 2001 que ce thème affiche un net regain (+ 2,6 points) qui s'explique par la fin du gel des salaires dans les entreprises qui ont signé une convention Aubry 1.
Pour être complet, il faut préciser que la prédominance de certains de ces thèmes a évolué au cours des années quatre-vingt.

Tableau n° 25 : Evolution des thèmes de la négociation collective en entreprise

(en pourcentage)

	1989	**1995**	**1998**	**1999**
Salaires et primes	56,4	47,4	40,9	35,7
Temps de travail	36,2	41,5	53,5	80,4
Emploi	-	7,9	22,9	64,0
Droit syndical et institutions représentatives	5,7	8,1	8,7	5,8
Classifications	4,4	5,1	3,9	1,4
Conditions de travail	1,7	2,3	2	1,0
Droit d'expression	7,7	2	1,3	0,4
Formation professionnelle	1,5	2,3	2,2	3,8
Autres thèmes	16,2	18	17,2	12,1

Ce total est supérieur à 100 car un accord peut traiter plusieurs thèmes.
Source : MES-DARES, Bilan de la négociation collective.

Pour l'essentiel, le contenu de la négociation résulte pour l'essentiel, en 1999, de l'application par les entreprises de la loi d'incitation à la réduction collective de la durée du travail ; ainsi 80% des accords signés en entreprise ont pour thème le temps de travail (Tableau n° 25).
Dans la période récente, les lois Robien et Aubry ont favorisé la progression d'accords signés sur le thème 'Temps de travail' en soumettant l'attribution d'une aide financière de l'Etat à la signature d'un accord d'entreprise ; ajoutons également la loi de novembre 1996, qui autorise sous certaines conditions, dans les entreprises dépourvues de section syndicale, des salariés mandatés par une organisation syndicale ou des élus du personnel à conclure des accords.
Ce sont des changements plus profonds qui scandent l'évolution de la négociation collective en entreprise, selon A. Jobert : « beaucoup d'accords d'entreprise (…) résultent d'un processus de négociation devenu de plus en plus complexe en raison de la nécessité de prendre en compte simultanément plusieurs dimensions (gestion du temps et productivité, temps de travail et emploi), d'affronter des thèmes qui divisent le personnel (gestion du temps de travail et du temps hors travail), d'inclure des questions relevant de la gestion traditionnellement non prises en compte dans la négociation (J. Barthélémy, 1998), d'anticiper des situations mal maîtrisées (sur les perspectives d'emploi par exemple) ou de procéder à un échange de concessions et d'avantages (accords donnant-donnant) dont la réalisation est très aléatoire » (2000, p.52-53).
Aussi ce sont principalement les raisons conjoncturelles liées à une politique d'emploi active du gouvernement qui expliquent en partie l'augmentation du nombre d'accords signés. Elles conduisent à la négociation d'accords à enjeux multiples en voulant tenir d'une même main les contraintes économiques et les aspirations variées, voire contradictoires des salariés, en contraignant à une hiérarchie de priorités

pour l'entreprise et en rendant difficile la place de l'organisation syndicale, souvent en situation de « porte-à-faux ».

1.3 Penser les négociations et la traduction de la réduction du temps de travail dans les accords d'entreprise

Si le lien entre réduction du temps de travail et emploi est à la base de la loi, pour éviter d'entamer la compétitivité des entreprises et répondre à la pluralité des enjeux liés à la réduction du temps de travail, une place importante est laissée à la négociation collective, les modalités de réduction effective de la durée du travail devant être adaptées aux situations des branches et des entreprises (Cf. article 2 de la loi du 13 juin 1998). En accordant *de facto* un espace important à la négociation collective, prolongeant la tendance amorcée par la loi quinquennale de 1993 qui participe d'un double processus de décentralisation de la négociation d'entreprise d'une part, et d'élargissement des possibilités de dérogation aux décrets sur l'aménagement et la répartition du temps d'autre part (M.-L. Morin, 1997)[66], le dispositif Aubry participe au mouvement de déréglementation et de déstandardisation du travail salarié.

L'hétérogénéité de la mise en œuvre de la réduction du temps de travail ne va-t-elle pas conduire à une diversification des formes de travail, ne risque-t-elle pas d'accentuer la dynamique d'éclatement des formes d'horaires et de participer à la dilution des normes de référence de travail ? Les régulations d'entreprise ne tendent-elles pas à se substituer de plus en plus aux marquages temporels collectifs dérogeant au modèle légal et réglementaire si longtemps imposé au nom de l'ordre public social ?

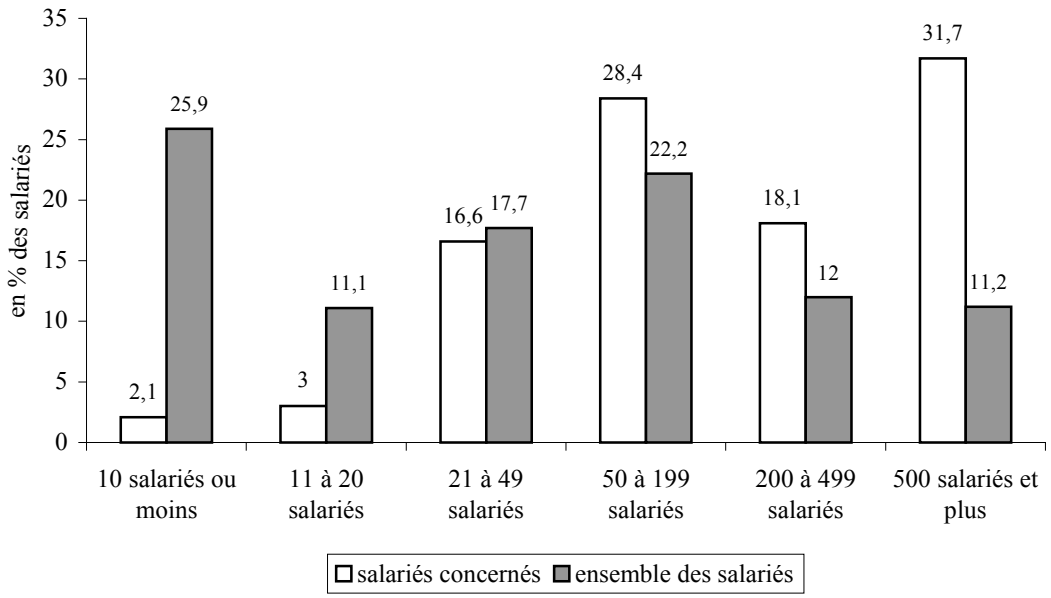
Dans l'échange entre réduction de la durée du travail, flexibilité et emploi, prime la fonction d'adaptation sur celle d'amélioration et, voire, au gré des scansions du régime juridique du temps de travail, la réduction du temps de travail n'apparaît plus comme une fin en soi : « la question de la réduction de la durée du travail n'est plus traitée pour elle-même. Sa possibilité et son efficacité en matière d'emploi sont désormais subordonnées à cette réorganisation [du travail] soit pour permettre une meilleure utilisation des équipements, soit pour accroître la flexibilité du temps de travail », (M.-L. Morin, 1997, p.16).

Nombre de négociations sont centrées sur l'aménagement flexible des horaires. Ainsi, l'annualisation des temps de travail, leur diversification en fonction des catégories de personnel ou des services, etc. acceptées en compensation du passage aux « 35 heures » portent la question de la flexibilité au cœur des négociations. Celles-ci visent essentiellement la gestion de l'organisation « dont l'enjeu est la recherche d'un nouvel équilibre entre changements acceptés et contreparties consenties », (M.-L. Morin, 1997, p.22). Décentralisées, de nature intégrative et déséquilibrée, elles ne semblent pas favoriser un apprentissage de la négociation, autre que conjoncturel et contingent, et permettre du coup une relance des relations professionnelles ; elles contribuent, en revanche, activement à la transformation des rapports salariaux concrets en emportant dans sa mise en œuvre d'autres finalités concrètes primant éventuellement sur celle de la durée du travail.

Rappelons ici la physionomie des entreprises signataires dans le cadre du dispositif Aubry 1.

Figure n°8 : Les salariés concernés par la réduction du temps de travail par taille d'unité signataire

[66] Selon M-L. Morin, il y a clairement dérégulation quand le législateur donne liberté aux partenaires sociaux en leur permettant de déroger à une règle d'ordre public, celle-ci demeurant mais devenant supplétive.



- L'ensemble des salariés correspond aux effectifs des établissements au 31 décembre 1999, champ UNEDIC

Sources : MES-DARES (suivi des conventions), UNEDIC.

De juin 1998 à décembre 1999, 1,4 million de salariés sont passés aux « 35 heures » sous forme de conventions signées relatives au dispositif Aubry 1 dans 23 200 entreprises, dans le cadre de conventions et jusqu'en juillet 2000, cela concerne quatre millions de salariés.

Les entreprises signataires sont plutôt grandes. Les entreprises de 500 salariés ou plus, représentent 2% des conventions signées mais 32% des salariés dont le temps de travail est réduit, alors qu'elles n'emploient que 11,2% des salariés. En revanche, les entreprises de moins de 20 salariés (27% des conventions pour les moins de 10 salariés et 13,5% des conventions entre 11 et 20 salariés) regroupent 5% des effectifs dont la durée du travail est réduite alors qu'elles emploient 37% des effectifs totaux (Figure n°8).

Rappelons également que les plus petites unités ne sont pas encore concernées par l'échéance de janvier 2000, le dispositif incitatif leur étant ouvert jusqu'en 2002. A l'autre bout de l'échelle, les grandes entreprises, peu nombreuses, sont déjà passées, en grande partie, aux « 35 heures », avec ou sans l'aide de l'Etat.

Si, les grandes entreprises ont pris de l'avance, c'est parce qu'elles bénéficient de personnel plus important, habitué aux réorganisations du (temps de) travail, et surtout parce qu'elles jouissent de ressources financières conséquentes, de sorte qu'elles peuvent compenser le coût supplémentaire induit par la baisse du temps de travail par des gains de productivité, mais également d'une plus grande flexibilité ou d'une meilleure utilisation des équipements. Donc la situation financière de l'entreprise peut conditionner sa capacité à prendre une initiative en matière de RTT.

Si l'on examine les accords signés en 1999, on constate que les accords aidés – ceux qui permettent à l'employeur de bénéficier de l'aide dégressive prévue par la loi – 3,1% de ces accords ont été signés par des entreprises de 500 salariés et plus, alors qu'elles ne représentent que 0,2% de l'ensemble des entreprises. Pour les accords non aidés, le phénomène est encore plus significatif puisque 18,7% des accords ont été signés par les entreprises de 500 salariés et plus (H. Rouilleault, 2001). Concernant les accords ne bénéficiant pas de l'aide incitative, les petites unités sont rares : à partir de 2000, 12% des moins de vingt salariés signent avec une aide incitative alors qu'elles ne sont plus que 7,4 % à passer aux « 35 heures » dans le cadre d'un accord non aidé.

1.4 Le temps des régulations d'entreprise

Les pratiques des entreprises en termes de réduction du temps de travail demeurent finalement très variées, d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à l'autre, ou d'un territoire à l'autre (M. Lallement, 1999). Le niveau pertinent retenu, de fait par la loi, et pour l'étude de la réduction du temps de travail, reste cependant l'entreprise. Les effets de secteur ne sont pas significatifs pour les accords signés dans le cadre Aubry 1 (T. Coutrot et N. Guignon, 2002) ; les déterminants locaux ont quant à eux un caractère très relatif. S'impose alors un examen de la dynamique des processus locaux de conception et de négociation

de la réduction du temps de travail qui se nourrit du mouvement de décentralisation de la négociation collective consacré par la loi du 13 juin 1998.
Comme l'avait déjà montré K. Mirochnitchenko (1999) dans son travail de thèse concernant l'aménagement du temps de travail dans la branche métallurgie : « les acteurs engagent des stratégies de compromis et de négociation très diverses pour développer une 'coordination du temps de travail' adaptée à la logique interne de l'entreprise » (1999, p.17). Ainsi, les pratiques d'ATT des entreprises mettent sur le devant de la scène l'importance des politiques de gestion du temps de travail des entreprises, liées à l'organisation du travail et de la production (K. Mirochnitchenko, 1999).
Les motivations de passage aux « 35 heures » pour les entreprises pionnières, nous l'avons vu, sont liées à la démarche stratégique dans laquelle elles situent leur projet de réduction du temps de travail. Les considérations instrumentales ne doivent pas pour autant faire occulter les motivations symboliques. La compréhension des modes d'entrée, de conception et de mise en œuvre de l'ARTT passe sans aucun doute par l'admission d'une pluralité des ordres de rationalité (A.-L. Aucouturier et T. Coutrot) :
« La décision de réduire la durée du travail (…) peut être inspirée à la fois par des motivations instrumentales et symboliques. Du côté des premières, la balance doit se faire entre les inconvénients (notamment le surcoût salarial induit par le maintien des salaires mensuels après RTT) et les avantages (exonérations ; autres économies par exemple sur les heures supplémentaires ou l'intérim, grâce à la modulation des horaires ; gains en réactivité ou en qualité). Du côté des secondes, les inconvénients tiennent à la nécessité d'assumer une position minoritaire dans la communauté patronale tandis que les avantages tiennent à la satisfaction de contribuer à un objectif collectif, la lutte contre le chômage, mais aussi à l'amélioration du climat social dans l'entreprise, qui peut ensuite se révéler favorable du point de vue instrumental » (2000, p.57).
La décision d'engager une réduction de la durée du travail, la volonté et la manière de la négocier, sont fonction des rationalités portées par les acteurs et leur confrontation. L'ARTT se négocie dans l'entreprise comme y incite la loi sur les « 35 heures », participant par là même à la montée en puissance de régulations d'entreprise.
Les entreprises font d'ailleurs preuve d'autonomie par rapport à leur branche dans l'invention et la diffusion de nouvelles normes temporelles. Ce qui peut expliquer que les effets de secteur ne sont pas significatifs pour les accords signés dans le cadre de la loi d'orientation et d'incitation. L'entreprise métallurgique enquêtée (MOTORS) ne suivra pas la ligne d'opposition catégorique de la branche de la métallurgie, puisqu'elle signe avec l'Etat une convention d'aménagement et de réduction du temps de travail dans le cadre du développement de l'emploi. Il s'agit de réduire l'horaire de 10% (soit pour les horaires de journée de 38,50 heures à 34,65 heures et pour les horaires d'équipe de 36,50 heures à 32,85 heures) pour augmenter l'effectif de 6% (soit l'embauche de 25 personnes). MOTORS, n'adoptant pas une politique attentiste vis-à-vis de la réduction du temps de travail, prend donc le contre-pied de sa branche. La divergence de vue avec la position de la branche est confirmée par les propos du directeur des ressources humaines :
« *Je l'ai eu* [l'accord de branche]*, je l'ai mis de côté, je ne m'en suis pas servi pour mon dossier, c'est clair et net !* (…) *ils ont un peu exagéré* (…) *donc ça, on n'a absolument pas suivi de ce côté là ce que nous disait la branche, même dans les réunions. Je suis là un dissident* (rire)*, en termes de 35 heures, c'est clair !* » (M2, entretien avec le DRH, février 2000).
L'établissement nancéen n'hésite pas non plus – et notamment sous la pression des organisations syndicales qui ont fait des « 35 heures » depuis le milieu des années 70 un point de mire – à se démarquer de la politique de groupe. La position de la direction était délicate puisqu'il fallait aussi négocier avec le groupe qui n'était pas franchement favorable à la réduction du temps de travail, de surcroît dans un cadre offensif :
« (...) *et choisir l'accord offensif dans MOTORS, c'était vraiment pas la première, c'était plutôt le dernier choix à imaginer. On était plutôt dans une mauvaise position par rapport à MOTORS quand on a décidé de faire un accord offensif*. » (M2, entretien avec le DRH, février 2000).
Le processus de négociation est local, les résultats qui en découlent le sont aussi. Pour les deux grandes entreprises (MOTORS, ELECTRO), les « 35 heures » se décident et se négocient établissement par établissement. Dans la société de métallurgie, le site lorrain signe un accord offensif alors qu'un site voisin en conclut un défensif. Pour l'entreprise d'électroménager, le contexte de la réduction du temps de travail se caractérise par des difficultés économiques qui amènent la société à engager un plan de redéploiement industriel visant à rationaliser l'outil de production et à accroître la productivité du site sur le plan des coûts et des services. L'ARTT sera ainsi utilisé par la direction et les organisations syndicales comme un moyen de sauvegarder des emplois. Si le site des Vosges est précurseur sur la question des « 35 heures » dans le groupe, il l'est contraint par l'événement. Le siège d'ELECTRO France sera quant à lui plus attentiste signant dans le cadre Aubry 2 un accord offensif, rappelant que les grandes entreprises restent en général peu enclines à réduire le temps de travail.

Le périmètre d'application de la loi pour ces deux entreprises fait état d'arrangements locaux à l'œuvre dans la conception des modalités de l'ARTT. Au sein d'un même groupe, les règles accumulées ne sont pas les mêmes, elles peuvent être contradictoires, amenuisant les espaces d'action collective.
La convention de réduction du temps de travail chez PHARMA a précédé également les dispositions de la branche : l'accord d'entreprise a été signé fin septembre 1998 et appliqué en janvier 1999, alors que l'accord de branche date du 23 mars 2000. Cette anticipation a pour motivation et objectif majeurs une restructuration des officines. Le dispositif d'ARTT s'inscrit, de façon première, dans une réflexion stratégique fondamentale portant sur la réforme du fonctionnement opérationnel de quatre officines. Le projet a consisté en la recherche d'un effet de masse par la formation d'un réseau recourant à la formule de la Société d'Exercice Libéral (S.E.L.). Cette restructuration des officines a pour but de soutenir leur développement en bénéficiant de conditions fiscales et économiques favorables. Après leur constitution, les officines ont eu le projet de s'associer au sein d'une S.E.L. à partir de participations croisées. Bien que cette forme d'exercice se développe dans la profession, l'Ordre des Pharmaciens était hostile à ce que la S.E.L. exploite plus d'une officine dans le souci d'éviter l'amorce de processus de concentration et l'instauration de chaînes de pharmacies. Considérant les avantages procurés par ce type de fonctionnement et notamment sa contribution à la résolution des problèmes propres aux officines en démarrage (charges financières, charges de structure…), les pharmacies ont vu dans l'application de la loi sur la réduction du temps de travail une opportunité pour mettre en place cette structure.
Le passage aux « 35 heures », d'ailleurs facilité par un fonctionnement de ce type, a en effet permis de contourner l'obstacle : la nouvelle entité économique étant reconnue par le Ministère de l'Emploi au titre de l'accord sur la réduction du temps de travail, elle prenait une légitimité de fait et s'imposait à l'Ordre. PHARMA s'est servie de l'incitation législative à négocier pour asseoir son projet, devançant les organisations représentatives d'employeurs et contrevenant à l'Ordre des pharmaciens.
PHARMA inscrit le dispositif d'ARTT dans une démarche stratégique. N'en va-t-il pas ainsi de toutes les entreprises pionnières ? Et quelles sont les variables qui permettent de concrétiser la démarche de réduction du temps de travail ? Quels sont les déterminants qui la valident ?
Nous pouvons reprendre pour chaque entreprise les déterminants du choix de la réduction du temps de travail énoncés par A-L. Aucouturier et T. Coutrot (2000) pour montrer l'importance de la contextualisation des négociations.

i) Infirmons ou pour le moins nuançons pour notre échantillon le rôle décisif des variables éthico-politiques. Sur les 10 entreprises enquêtées, 8 sont dans le cadre de négociations de type « avaliser un projet » (C. Bloch-London et *alii*, 1994), une a signé « le dos au mur » (ELECTRO), et la dernière n'a pu réaliser qu'un compromis partiel grâce à des organisations syndicales structurées et fortement implantées localement (MOTORS). Ce qui signifie nullement que les responsables d'entreprise n'ont pas de convictions éthiques, mais que celles-ci ne sont pas essentielles dans la décision de réduire le temps de travail.
Aussi, le directeur de LOISIRS – militant de l'association de longue date – se dit motivé par une « raison philosophique ». Ainsi la nouvelle direction d'IMMO, dont le PDG est adhérent au MEDEF[67] dont on connaît les positions rigides sur la question des « 35 heures », entend se mettre au service de la cause pour l'emploi. Mais les convictions éthiques de l'un (donner plus de temps libre, améliorer les contrats de travail, partager l'emploi…) et de l'autre (créer des emplois, insérer des personnes en difficulté, déprécariser les emplois…), ne font qu'accompagner des motivations plus utilitaires visant, pour l'un comme pour l'autre à asseoir la réforme managériale qu'elles viennent d'entamer, *via* pour LOISIRS l'introduction d'outils et de principes de gestion propres au secteur privé, et pour IMMO l'instillation d'une nouvelle culture d'entreprise en rupture avec les anciens schémas.

ii) Confirmons en revanche l'importance que peuvent recouvrir la situation conjoncturelle et le caractère plus ou moins fluctuant et/ou saisonnier des marchés dans l'adoption de la réduction du temps de travail. Le dynamisme de l'activité qui va de pair avec une situation financière saine favorise clairement l'entrée dans les négociations (MOTORS, BUS, AGRI, IMMO, AUTO, CERA). Mais l'inverse se confirme aussi : les établissements dont l'activité au cours des années récentes a été déclinante (LOISIRS, ELECTRO, PHARMA) sont fortement enclins à déclencher des négociations – les aides lui étant afférentes se révélant d'autant plus décisives. La saisonnalité est également un facteur favorisant l'ARTT et justifiant l'introduction de différentes formes de modulation ; elle est évoquée (peu ou prou effective) par la quasi-totalité des entreprises.

[67] Précisons qu'il y adhère après la signature de l'accord de réduction du temps de travail.

iii) Affirmons également le poids que peut avoir l'environnement socio-politique dans la mise en œuvre de l'ARTT dans certaines situations circonstanciées. C'est le cas de la société de transport urbain. Le contexte de BUS peut se caractériser par deux dimensions : un environnement socio-politique favorable à l'ARTT et une société stable financièrement (marché local, pas de concurrents directs). La spécificité de cette société réside dans la nature de ses associés rassemblés dans le SITRAL (Syndicat intercommunal des transports). Le SITRAL est composé de 14 communes. Ce sont ces communes, à travers leurs différents représentants politiques (des élus) qui sont majoritaires dans la Société en détenant 80% du capital. Le SITRAL, à travers ses élus politiques (7 sur 12 administrateurs) de tendance de gauche pour une grande majorité d'entre eux et dont le président du SITRAL est le député maire socialiste de la ville, a été très tôt favorable à une réduction du temps de travail. Cette réduction du temps de travail est considérée comme un moyen de sauvegarder des emplois ou encore d'en créer dans un bassin d'emploi marqué encore aujourd'hui par le cataclysme de la crise sidérurgique de la fin des années soixante-dix et début quatre-vingt. Le débat autour de la loi des « 35 heures », et des emplois-jeunes, a constitué le cadre dans lequel les acteurs politiques se sont mobilisés pour mettre en œuvre ces nouvelles mesures. L'environnement politique de BUS, très favorable à une réduction du temps de travail, a constitué indubitablement un élément moteur de la mise en place de la loi des « 35 heures ». D'ailleurs, BUS a été la première entreprise de la zone d'emploi à s'être engagée dans cette réduction du temps de travail. L'environnement socio-politique favorise ici l'entrée dans la réduction du temps de travail, mais l'influence reste circonscrite à quelques entreprises – quelques ténors politiques régionaux n'hésiteront pas ainsi à user de leur légitimité dans les conseils d'administration pour plaider la cause des « 35 heures » (dans les sociétés d'économie mixte ou dans les associations) – elle ne s'étend pas au secteur géographique. L'appartenance à une communauté industrielle locale, l'adhésion à des valeurs que celle-ci porte peuvent également motiver le choix de réduire ou de ne pas réduire le temps de travail. Les entreprises ne sont pas imperméables aux idées et aux idéologies diffusées par les différents types de réseaux sociaux dont leurs différents membres font partie ou sont plus ou moins liés. Leur trajectoire n'en reste pas moins déterminée avant tout par les stratégies économiques et les configurations productives… et subsidiairement par l'environnement social.

iv) Concluons enfin que la principale détermination de la réduction du temps de travail – pour les entreprises pionnières – réside en fait dans l'appropriation qu'elles projettent d'en faire. Elle nécessite par la suite un processus d'information, de diffusion, de discussion qui n'est pas sans amender le projet initial mais qui n'en change pas profondément la nature sans quoi les négociations n'aboutiraient peut être pas. L'appropriation des « 35 heures » par les entreprises est donc loin d'être homogène. Nous faisons l'hypothèse qu'elle dépend avant tout du sens stratégique donné à la réduction du temps de travail sur lequel vont tenter de peser les organisations syndicales et les salariés mandatés de manière plus ou moins forte dans les processus locaux de négociation.
« A chaque entreprise son projet, sa négociation, sa mise en œuvre suivant son contexte » (A. Masson et M. Pépin, 2000, p. 59) ; à chaque entreprise aussi la production de nouvelles règles temporelles qui tendent à cristalliser un droit interne aux entreprises, une sorte de droit local, quasi coutumier (M.-L. Morin, 1999).
La négociation collective autour du temps de travail soulève un certain nombre d'interrogations. D'un côté, les partenaires sociaux ont des difficultés à se mettre d'accord sur des règles d'aménagement du temps de travail, alors que, de l'autre, l'aide de l'Etat semble lever certains obstacles et inciter à des accords réunissant RTT et emploi sans modifier structurellement les formes d'aménagement du temps de travail.
Dans l'échange entre réduction de la durée du travail, flexibilité et emploi, prime la fonction d'adaptation sur celle d'amélioration, la réduction du temps de travail n'apparaît plus comme une fin en soi, elle est fonction des priorités gouvernementales. Aussi nombre de négociations sont centrées sur l'aménagement flexible des horaires ; ainsi, l'annualisation des temps de travail, leur diversification en fonction des catégories de personnel ou des services acceptées en compensation du passage aux « 35 heures » portent la question de la flexibilité au cœur des négociations, celles-ci visent essentiellement la gestion de l'organisation temporelle du travail.
Les motivations de passage aux « 35 heures » pour les entreprises pionnières, nous l'avons vu, sont liées à la démarche stratégique dans laquelle elles situent leur projet de réduction du temps de travail. La compréhension des modes d'entrée, de conception et de mise en œuvre de l'ARTT passe sans aucun doute par l'admission d'une pluralité des ordres de rationalité. En effet, les déterminants du choix de la réduction du temps de travail montrent l'importance de la contextualisation des négociations, pour notre échantillon, le rôle décisif des variables éthico-politiques, l'importance que peuvent recouvrir la situation conjoncturelle et le caractère plus ou moins fluctuant et/ou saisonnier des marchés dans l'adoption de la réduction du temps de travail, ainsi que le poids que peut avoir l'environnement socio-politique dans la mise en œuvre de l'ARTT dans certaines situations circonstanciées.

Dans l'échange entre, d'une part, réduction de la durée du travail, flexibilité et emploi et, d'autre part, la possibilité dérogatoire de moduler le temps de travail, la réduction du temps de travail n'apparaît plus comme une fin en soi. Ajoutons que la politique d'emploi active du gouvernement infléchit la négociation d'accords à enjeux multiples liant contraintes économiques et aspirations variées des salariés.
Aussi la compréhension des modes d'entrée, de conception et de mise en œuvre de l'ARTT est guidée par des motivations diverses. Pour notre échantillon, l'importance des variables éthico-politiques est moindre, à la différence de l'importance que peuvent recouvrir la situation conjoncturelle et le caractère plus ou moins fluctuant et/ou saisonnier des marchés dans l'adoption de la réduction du temps de travail. Sans oublier que la principale détermination de la réduction du temps de travail – pour les entreprises pionnières – réside en fait dans l'appropriation qu'elles projettent d'en faire. Dans ce contexte, la majorité des entreprises ont suivi des négociation de type « avaliser un projet ».
Ce résultat s'appuie sur une démarche d'ensemble de la négociation du temps de travail marquée par la volonté politique de décentralisation qui s'est manifestée à partir de 1982 et a imposé l'obligation de négocier dans l'entreprise ; ce niveau n'est pas celui privilégié par les organisations syndicales de salariés. L'inflation des accords d'entreprise signés annonce que le thème 'temps de travail' a évolué et devient prédominant au cours du milieu des années quatre-vingt.

Penchons-nous à présent sur les négociations qui vont mettre face à face les différents protagonistes de l'accord et aboutir à sa signature, accord paraphé aussi bien par des acteurs nouveaux (le salarié mandaté) dans l'entreprise ou des acteurs non prévus par la loi (le secrétaire du comité d'entreprise d'AGRI).

Section 2 Délégués syndicaux et salariés mandatés face aux stratégies d'entreprises

Les canaux de discussion sont variés et variables en fonction des cadres de travail concrets concernés et de l'histoire de l'entreprise, notamment la présence ou non d'élus ou de délégués du personnel pour les petites entreprises.
Comme nous l'avons déjà évoqué, l'entrée dans le dispositif Aubry I est une initiative qui vient à chaque fois des directions d'entreprise, comme elle le fut précédemment dans le cadre des accords Robien (C. Bloch-London et *alii*, 1999). Ce qui ne veut pas dire que les organisations syndicales, lorsqu'elles existent, soient inactives. Mais force est de constater un déséquilibre dans les termes de l'échange où les impératifs gestionnaires s'imposent dans la qualification des enjeux et la détermination des modes de réponses appropriés. Les délégués syndicaux et, à plus forte raison les salariés mandatés, ne contestent pas les stratégies des entreprises et interviennent peu sur les modes de conception de l'ARTT qui leur sont liés.

2.1. Les partenaires

La représentation syndicale est le plus souvent marquée par la pluralité. Seule ELECTRO compte quatre organisations syndicales (CGT, FO, CGC et CFDT – 865 salariés) dans ses locaux. MOTORS (CGT et CFE-CGC – 416 salariés), PLASTU (CFDT et CGT – 114 salariés), AGRI (FGSOA et CFDT – 239 salariés), LOISIRS (CFDT et UNSA – 88 salariés) ont, quant à elles, deux instances représentatives présentes ; IMMO (CFDT, CFE-CGC et CGT – 257 salariés) en totalise trois. Dans ces trois dernières entreprises, les organisations sont divisées sur l'opportunité de signer. La direction de BUS (47 salariés) se trouve face à un syndicat unique, la CGT. AUTO (49 salariés), CERA (46) et PHARMA (41) ont procédé au mandatement d'un salarié de leur structure.

2.1.1. Le mandatement de salarié

Pour permettre le développement de la négociation collective dans les entreprises dépourvues de délégués syndicaux, l'article 6 de la loi du 12 novembre 1996 a autorisé la conclusion dans ces entreprises d'accords collectifs. L'accord national interprofessionnel du 31 octobre 1995, dont s'est inspirée la loi, s'est préoccupé de l'articulation des différents niveaux de négociation. Il distingue le niveau interprofessionnel, le niveau professionnel et le niveau de l'entreprise.
C'est dans ce contexte que la loi Aubry veut relancer le dialogue social. Elle cherche à donner une impulsion à la négociation collective en rendant obligatoire la signature de l'accord par un représentant syndical ou un mandaté (article 3, III).
Qui peut être mandaté ? Tous les salariés, sauf ceux qui peuvent être assimilés au chef d'entreprise, ou qui lui sont apparentés, au sens des dispositions du Code du travail relatives à l'éligibilité aux élections professionnelles (articles L.423-8 et L.433-5).
Dans l'entreprise CERA, le mandatement est à l'initiative de la salariée mandatée et de sa suppléante, déjà syndiquée depuis plusieurs années à la CGT. Ses motivations, certes partiales, sont les suivantes :

« *Q : Donc, est-ce que vous pouvez expliquer la démarche que vous avez enclenché justement… ?*
R : Bah, il faut savoir qu'il nous fallait quand même quelqu'un qui puisse nous appuyer pour les 35 heures. On ne peut pas s'amuser à discuter les 35 heures comme ça bêtement sans connaître toutes les lois, sans savoir ce qu'il allait se passer parce qu'il faut quand même savoir que du côté de la Direction il y avait un avocat, quelqu'un qui s'occupe des affaires juridiques de l'entreprise, donc, qui connaît très bien les lois mais nous, on ne connaissait rien du tout donc, on voulait quand même, pas être trop bêtes. Donc, on nous a désigné quelqu'un de la CGT et qui apparemment connaissait et savait au moins les lois qui devaient entrer en vigueur pour les 35 heures. Nous, c'est ce qu'il nous apporté le plus. Pas faire des choses bêtes et puis qu'après ça ne se passe pas bien. Alors je pense que ce qu'on a fait ça ne s'est pas si mal passé que ça. Et pourquoi la CGT, parce que c'est toujours le syndicat auquel on a recours quand il y a quelque chose et puis qu'ils sont sympas et puis c'est nos copains.
Q : Vous étiez déjà syndiquée auparavant ?
R : J'ai toujours été syndiquée.
Q : A la CGT ?
R : Toujours, pas toujours mais bon, fut un temps c'était CFDT mais bon, maintenant c'est CGT.
Q : Et comment vous avez fait justement pour rallier vos collègues à la CGT ou… ?
R : Bah, on a réuni tout le monde et on n'a pas, on n'a forcé personne. On a simplement proposé, s'il y avait des gens qui avaient de meilleures idées que les nôtres parce que bon, on n'était pas en mesure et puis tout le monde nous a fait confiance. On nous a dit : « nous, on vous fait confiance, on espère que vous ferez quelque chose qui sera le mieux pour l'entreprise et les ouvriers », donc, c'est ce qu'on a fait, on a pris quelqu'un qu'on pensait qu'il n'était pas idiot et qui allait nous faire quelque chose de sérieux quoi. Donc, je pense que ça s'est pas si mal passé que ça.
Q : Et, est-ce qu'on vous a expliqué comment, comment un mandat se forme, comment un salarié est mandaté… ?
R : Ah, vous n'êtes pas au courant du tout ?
Q : Non.
R : Bah, on a déjà fait la demande parce qu'il fallait quand même que la CGT soit d'accord pour pouvoir mandater quelqu'un, l'inspection du travail et tout. Donc, ça ne se fait pas comme ça. Il n'y a pas…un type : « bon, je veux faire ça », c'est pas vrai. Donc, il faut que la personne soit mandatée par les ouvriers, il faut que les ouvriers soient d'accord pour que ça soit cette personne là qui les représente et ensuite il fallait que le syndicat soit d'accord aussi parce que, qu'il n'y ait pas de problèmes après. Donc, tout ce monde là vient, tout le monde satisfait, on a pu commencer les 35 heures puisque tout le monde s'est mis d'accord pour que ça soit Mme Didier et moi, qu'on puisse représenter les salariés au moment des négociations et voilà, c'est comme ça que ça s'est passé. Donc, de là après, il y a eu l'inspection du travail, tout le monde est au courant. Donc nous, on avait des réunions, on a eu plusieurs réunions et puis donc, chaque fois on avait quand même une personne de la CGT qui se trouvait là. Je vous le dis parce qu'on n'est pas au courant de toutes les lois, loin de là d'ailleurs, et qui pouvait lui, parce que nous, il fallait savoir qu'on n'avait pas de représentant du personnel, rien du tout. Il faut quand même quelqu'un qui sache dire oui ou non. Donc, on était quand même plus sûrs avec quelqu'un qui connaissait mieux les lois que nous. Et c'était comme ça qu'on a démarré les négociations et puis voilà. » (C4, entretien avec une chef de fabrication- non cadre, juin 2000).

Le choix de mandater un syndicat est laissé aux salariés, qui se tournent d'emblée vers une organisation appartenant à leur réseau de connaissances et qui retient les mêmes perceptions et les mêmes préoccupations que les leurs. Ajoutons ici le souci de représentation de la salariée mandatée auprès de l'ensemble du personnel, sanctionné par un vote – cette dernière mesure s'imposera dans la seconde loi Aubry et ainsi devenir pérenne.

Chez AUTO, la personne qui signe l'accord avec la direction est un salarié mandaté par la CFTC qui a quitté l'entreprise lorsque nous enquêtions dans la société en mars 2001. Nous n'avons pas pu rencontrer ce salarié. Nous avons recueilli uniquement, et de fait, le point de vue du directeur du site, seul négociateur présent au moment de l'enquête. Il semble que le salarié mandaté ait repris les propositions des salariés (comme nous l'ont confirmé ceux que nous avons interviewés) et les ait soumises à la direction. Le choix de mandater ce salarié reste relativement circonstanciel :

« (…) *si je me rappelle bien, parce qu'il faut justement un syndicat pour signer les 35 heures, donc on a pris une gentille personne à l'atelier, et puis voilà, c'était ça le syndicat.*
Q : Il n'y a pas de syndicat présent dans votre société ?
R : Maintenant oui, parce qu'on est passé, on est plus de 50 employés, donc on a dû créer un comité d'entreprise. Donc qui dit comité d'entreprise, dit syndicat. Donc c'était après les 35 heures, quoi. Si, de toute façon, le jour où il y a signature il faut quelqu'un qui fasse partie d'un syndicat, donc, je vous dis, ils ont pris quelqu'un (…) *j'ai pas su s'ils ont influencé le choix ou pas. Est-ce que c'est lui qui a choisi son syndicat ou est-ce qu'on lui a imposé ? Je ne sais pas du tout.* » (AU4, entretien avec la secrétaire commerciale, mars 2001).

C'est le directeur qui est à l'initiative de ce choix et non les salariés. En effet, celui-ci connaissait ce syndicat, la CFTC, lors de précédentes fonctions qu'il occupait. De fait, on peut se demander si l'on peut réellement parler de négociation lorsque le salarié mandaté est apparemment choisi par la direction d'entreprise ?
Chez PHARMA, l'initiative du mandatement revient également à la Direction. La pharmacienne titulaire a pris contact avec la CFDT :
« *je trouvais que c'était eux qui étaient les plus proches de mes opinions pour pouvoir avancer sur le dossier* » (Ph1, entretien avec la pharmacienne titulaire, avril 2001).
Cette proximité s'est d'ailleurs traduite par une forme de désaveu de la part du représentant des employeurs :
« (…) *il y a eu une ou deux réunions avec la déléguée* [représentante syndicale CFDT] *et il y avait une autre personne représentant les employeurs. Celle-ci prenait la parole en avançant des choses qui ne correspondaient pas à ce que je pensais en tant qu'employeur : ça ne me convenait pas et je le lui ai dit ; j'étais d'accord avec la personne défendant les intérêts des salariés. Donc finalement, on a eu un seul médiateur au sein de la CFDT et un salarié mandaté.* »
En l'absence de volontaires pour le mandatement, un pharmacien a accepté d'assumer cette fonction.
Pour chaque mandatement, l'entreprise et les salariés se tournent vers un seul syndicat pour entrer en négociation et signer l'accord de mise en application de la réduction du temps de travail. Les entreprises habituées à s'appuyer sur la qualité du dialogue interne ne souhaitent pas diversifier les interlocuteurs (de surcroît syndicaux) et préfèrent se concentrer sur un nombre restreint de négociateurs.
On peut noter également pour ces trois entreprises, et en référence à l'étude réalisée par C. Dufour, A. Hege, C. Vincent et M. Viprey (2000), que le manque d'expérience de formalisation des négociations rend peu visible l'aide qu'apporte le mandatement à l'apparition d'un compromis. Aussi cette première vague de mandatements résisterait mal à l'épreuve du temps. De même, la vision de l'émergence d'un « nouvel acteur » comme enjeu central de l'activité conventionnelle des petites entreprises ne se vérifie pas au-delà des conventions Aubry I et reste même plutôt limitée dans les accords signés de la seconde loi Aubry : « (…) l'effet mandatement demeure cependant modeste du point de vue du taux de couverture des entreprises signataires comme des salariés concernés », (D. Furjot, 2001, p.2).
Pourtant le mandatement exprime une orientation nouvelle, il permet l'arrivée de toute une catégorie d'entreprises dans le champ de la négociation formalisée[68].
Différentes études sont menées sur le thème du mandatement dans le cadre des lois Aubry. L'étude de l'IRES, **Le mandatement dans le cadre de la loi du 13 juin 1998**, (cf infra); celle à la demande de la CGT, cette enquête sur le mandatement fut menée auprès des salariés par le CSA en septembre/octobre 1998 ; le GIP-MIS fait état également de travaux connexes à partir d'études monographiques ; et enfin la Direction régionale du travail rédige un « Questions-Réponses » sur le mandatement et lance une enquête sur le mandatement dans trois branches d'activité de trois régions. Cette dernière étude rejoint les conclusions de la recherche de l'IRES, sauf sur un point essentiel : d'après cette dernière enquête, le mandaté apparaît comme un véritable négociateur et les salariés sont étroitement associés à la négociation et aucune décision n'est prise sans leur accord préalable.

2.1.2. Le recours à un cabinet de consultants

Les entreprises de moins de 500 salariés, soit l'ensemble de notre échantillon, à l'exception d'ELECTRO, ont la possibilité de mobiliser le dispositif d'aide au conseil prévu à l'article 3-VII de la loi. Il s'agit de faciliter les négociations au sein des entreprises par un appui juridique aux partenaires. L'urgence qui a caractérisé la signature des accords étudiés n'a pas toujours permis de faire appel à ce procédé.
Les directions de LOISIRS et de CERA ont fait appel à un cabinet de consultants pour mettre en place les « 35 heures ». Ces interventions sont de degrés divers ; elles ont joué surtout lorsqu'un diagnostic était demandé.
La direction de CERA s'était déjà tournée vers une société d'expertise qui devait étudier la réorganisation de l'entreprise poste de travail par poste de travail. Cette société a pris également en charge le dossier des « 35 heures » par le biais d'un cabinet de consultants agréé qui a participé à l'élaboration de l'accord d'entreprise. La direction était représentée par les deux dirigeants de la société accompagnés d'un conseiller juridique du cabinet d'expertise. Ici l'intervention extérieure a joué un rôle important puisque ce sont sur les conclusions de l'étude prospective du cabinet que se sont tenues les négociations sur la mise en application des « 35 heures ».
Le recours à un cabinet de conseil permet de viabiliser le projet de la direction de LOISIRS. A l'instar de CERA, celui-ci était déjà intervenu dans la société, lorsqu'il s'est agi pour la nouvelle équipe de direction d'engager un chantier d'innovations touchant aussi bien l'amélioration du fonctionnement de

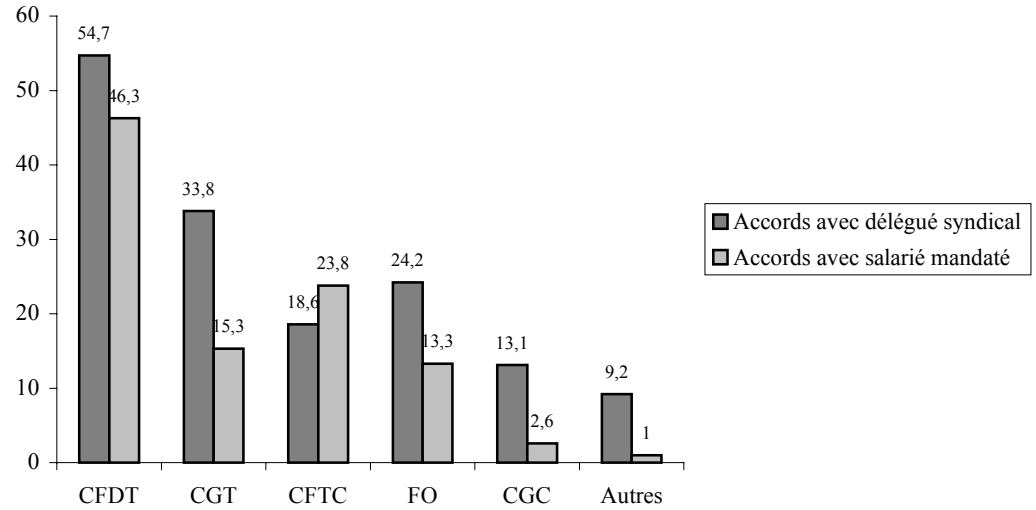
[68] 40 % de ces conventions ont été passées dans des unités de 20 salariés ou moins (D. Furjot, 2001).

l'organisation, la rationalisation de la gestion budgétaire, la mise en place d'une véritable politique de développement que la modernisation de la gestion des ressources humaines.
Pour PHARMA, il s'agit de faire appel de façon informelle à son réseau de relations. La construction du protocole d'accord est stimulée pour partie par un environnement favorable : une personne proche ayant la responsabilité de la mise en place de la réduction du temps de travail dans l'entreprise qui l'emploie, à quoi il faut ajouter une connaissance travaillant dans les services de l'Administration du travail et qui a pu jouer le rôle de conseil.

2.1.3. Le veto à la signature de certains délégués syndicaux

FO est l'une des organisations syndicales représentative de salariés, avec la CFE-CGC, qui a le moins signé d'accords de réduction du temps de travail dans le cadre de la première loi Aubry. La CFDT est l'organisation syndicale qui arrive en tête du peloton lorsqu'il s'agit de signer un accord Aubry, c'est également celle vers laquelle on s'adresse pour mandater un salarié.

Figure n°9 : Signature des conventions par les syndicats en 1999 (en pourcentage des accords signés).



Champ : cette enquête couvre les accords conventionnés uniquement. Un accord pouvant être signé par plusieurs organisations syndicales, le total est supérieur à 100.
Source : MES-DARES (suivi des conventions).

Lorsque les délégués syndicaux sont signataires, les taux de signature sont sensiblement plus importants pour la CFDT (54,7%) et la CGT (33,8%). Lorsqu'il s'agit de salarié mandaté, la CFDT est toujours le premier syndicat signataire (46,3%) devant la CFTC (23,8%) et la CGT (15,3%) (Figure n°9).
Par ailleurs, il est rare qu'un syndicat présent ne signe pas : la propension à signer est comprise entre 85 et 96% (L. Doisneau, 2000). Les exemples suivants, issus de notre échantillon, montrent que, loin d'un réel

contre-pouvoir dans l'entreprise, naît cependant une opposition catégorique à l'accord lorsque ce dernier ne correspond pas aux griefs défendus par le délégué syndical. Cela fait également état de la nature mouvementée des négociations pour ces entreprises.
IMMO se trouve dans la situation où le délégué syndical CGT, qui a quitté la société[69], refuse de signer l'accord au dernier moment, et la plupart des salariés interrogés n'en connaissent pas les raisons. La Direction explique ce déni pour des raisons idéologiques : la CGT tiendrait le rôle de détracteur, de contradicteur, par principe. Le seul syndicat signataire est la CFDT. Le nouveau délégué CGT, contrairement à son prédécesseur, va signer l'accord *a posteriori*[70] en octobre 2000 :
« (…) *mon prédécesseur y a participé, moi je suis délégué CGT depuis juin 2000. Quand je suis arrivé je n'étais pas d'accord avec mon prédécesseur qui n'a pas signé et j'ai été le deuxième à signer. C'est un excellent accord pour les salariés. On leur réduit le temps de travail, on leur maintient le salaire. Dans l'utilisation de cette RTT, les modalités sont souples : ' faites ce que vous voulez !' en fin de compte. C'est un accord qui est très apprécié par les salariés.* » (I10, entretien avec le délégué CGT, mai 2001).
Il est rejoint le 24 janvier 2001 par le délégué syndical CFE-CGC.
Chez ELECTRO, c'est également le délégué syndical CGT qui refuse de signer l'accord de mise en application du dispositif Aubry. La nature défensive de l'accord conditionne les termes de l'échange entre les partenaires sociaux et instaure d'emblée un rapport de force déséquilibré entre les négociateurs, les organisations syndicales ne pouvant ou ne voulant pas mettre dans la balance 46 emplois :
« (…) *il n'y avait pas de marge de manœuvre, puisque c'était : soit, on signait l'accord avec les pertes de salaires et tout ça, ou alors les 46 emplois étaient supprimés* (…) *C'était ça ! Voilà ce qui était proposé !* » (E2, entretien avec le délégué CGT, non-signataire de l'accord, janvier 2001).
La situation se reproduit, cette fois et pour des motifs différents, à la société AGRI puisque le délégué syndical CFDT appose son veto à la signature. Le point important et conflictuel de l'accord concerne l'annualisation et le reliquat d'heures concédé à la direction pour les périodes de pics d'activité au moment de la moisson. Cette réserve d'heures supplémentaires lui permet de faire venir les salariés les samedis après-midi et les dimanches sans les rémunérer en heures supplémentaires comme c'était le cas auparavant. Les négociations ont mobilisé, avec la direction, le délégué syndical CFDT – non-signataire, et le délégué syndical FGSOA. Pour donner une validité supplémentaire à l'accord signé, la direction requiert une signature complémentaire, celle du secrétaire du Comité d'entreprise.
L'initiative d'engager des négociations revient à et est conditionnée par la personnalité du dirigeant, par le projet qu'il entend faire porter au processus de réduction du temps de travail. Ses interlocuteurs directs, en l'occurrence les délégués syndicaux, les délégués du personnel ou encore les salariés mandatés, amendent peu le contenu du projet mais tentent d'aménager le plus favorablement possible les modalités ; leur marge de manœuvre reste somme toute plutôt limitée : ils participent et inclinent quelque peu les choix retenus sans réellement infléchir la décision finale, qui elle, relève de la direction.

2.2. Le type de négociations engagées

Connaître l'instigateur du projet RTT dans l'entreprise laisse présager la qualité des négociations suivies.

Tableau n°26 : Les acteurs à l'initiative du projet de RTT dans l'entreprise

(en %)

Initiative du projet de RTT	Convention Robien	Convention Aubry
Représentants syndicaux ou salariés	7	2
Direction	83	86
Les deux	10	12
Total	**100**	**100**

Source : CSA/DARES, 1999

Les données de ce tableau recueillent le point de vue des employeurs ; le constat est net : l'initiative d'engager un projet de RTT est patronale dans la plupart des cas.
Pour une grande part, les entreprises de notre échantillon ont conduit des négociations où il s'est agi d'avaliser le projet émis par la direction (AGRI, AUTO, IMMO, PLASTU, BUS, PHARMA, MOTORS, LOISIRS, CERA). Seule la situation d'ELECTRO est singulière, puisqu'on se trouve face à une négociation marquée par un scénario « dos au mur » (C. Bloch-London et *alii*, 1994). La nature défensive

[69] L'un des entretiens effectués auprès du second délégué syndical CGT (I10) rend compte d'un éventuel limogeage de ce dernier. Nous n'avons pu vérifier cette information lors de la passation d'autres entretiens.
[70] L'accord de réduction du temps de travail chez IMMO fut signé le 29 juin 1999 et entra en application le 1er octobre 1999.

de l'accord influe fortement sur les termes de l'échange entre les partenaires sociaux et instaure d'emblée un rapport de force déséquilibré entre les négociateurs, les représentants du personnel ne voulant pas prendre le risque de perdre 46 emplois par une stratégie d'opposition au projet tel qu'il est conçu par la direction. Les négociations sur l'ARTT concernent essentiellement le *deal* qui émane du plan social : le maintien de 46 emplois contre une réduction du temps de travail dont les modalités ont déjà été pensées par la direction. L'accord est construit en sept journées s'étalant du mois de juin au mois de novembre pour une signature le 14 décembre 1998. Sauver les emplois sans trop y perdre financièrement semble la ligne de conduite adoptée par des organisations syndicales signataires acculées à une stratégie défensive ; d'autant plus que celles-ci semblent isolées, ne pouvant compter sur la pression du personnel qui perçoit le projet avec fatalisme – les dés lui apparaissant déjà jetés : « *Les grands traits étaient tirés, les choses étaient figées* (…) *il restait juste à discuter de certaines modalités* » (E12, entretien avec le leader-produit grill viande, mai 2001). Bien que signataires de l'accord[71] – hormis la CGT – les organisations syndicales tirent un bilan très mitigé des négociations autour de l'ARTT, mais dans un cadre défensif et pour accompagner un plan social, négocier les « 35 heures » relevait pour elles de la quadrature du cercle. Le projet de la direction sera peu amendé, les délégués syndicaux réussiront néanmoins à obtenir le maintien des primes d'équipes pour l'année 1999 – les négociations quant au devenir de la prime étant différées dans le courant de l'année 2001.

« *Q : C'est vrai que pour vous la situation est paradoxale dans la mesure où la CFDT est quand même pro-35 heures pour créer des emplois et que vous, vous êtes dans une situation où il fallait défendre des emplois.*

R : Oui, je sais bien. C'est pas facile à gérer, c'est pas facile à gérer. Je sais que notre organisation est leader là-dessus, ça fait des années qu'elle réclame des réductions de temps de travail, mais où je suis un peu en désaccord avec elle, c'est bien d'avoir des idées mais on s'aperçoit toujours que quand il y a des choses qui sont lancées, comme ça, au niveau national, eh ben on est jamais en capacité derrière, de les faire appliquer directement, de les faire respecter, et c'est toujours le patronat qui… ils sont toujours plus forts que nous, quoi, en fait, parce qu'ils y sont préparés (…) » (E4, entretien avec le délégué CFDT, janvier 2001).

Plus loin dans l'entretien, la confirmation de l'asymétrie dans les relations sociales de l'entreprise confirme la présence d'un rapport de force favorable à la direction :

« *Q : Si finalement on fait le bilan d'expérience que vous avez eu sur la RTT, quels objectifs on peut assigner à la RTT : on peut créer des emplois, on peut améliorer les conditions de travail, est-ce qu'on peut relancer les négociations ? Comment vous l'avez vécu, vous ?*

R : Créer des emplois, c'est sûr qu'on peut en créer, quand c'est pas défensif, mais j'ai pas l'impression que… Ca profite beaucoup au patronat, quoi, puisqu'en fait c'est quand même toujours un rapport de force. Il vous arrive quelque chose comme ça à négocier, vous n'êtes pas trop préparés, vous n'avez pas toutes les armes. En face, ils sont quand même beaucoup plus préparé que vous, ils maîtrisent beaucoup plus de choses. En fait on ne peut l'améliorer qu'après, toujours, mais c'est…Ca me fait penser un peu aux lois Auroux à l'époque. Les lois Auroux, c'était pas mal en fait, mais ce qui s'est passé, c'est que derrière, il faut être en position de les faire respecter ou de les faire appliquer. Et ce qui s'est passé, c'est qu'elles ont été détournées par le patronat, à leur avantage bien sûr » (E4, entretien avec le délégué CFDT, janvier 2001).

Chez PLASTU, en l'absence de contre-pouvoirs syndicaux, la direction cherche surtout à avaliser le projet qu'elle porte en ménageant les susceptibilités salariales. Elle gère les points névralgiques de la mise en œuvre de la réduction du temps de travail dans la continuité de cette logique consensuelle. Ainsi, après application de l'accord, la direction consentira à offrir une prime pour les salariés en équipe de suppléance pour pallier la diminution de leur salaire (une diminution d'environ 90 euros d'après plusieurs de nos interlocuteurs). C'est donc bien la direction qui, non seulement, fixe le cadre des négociations, mais aussi établit les modalités de la réduction du temps de travail, et décide éventuellement de les infléchir ou les amender de manière à préserver la paix sociale. De plus, lorsqu'il est question d'engager les pourparlers, deux groupes de travail représentatifs, animés par la direction, ont été créés sur proposition des délégués syndicaux ; ceux-ci étaient composés du directeur, des membres du comité d'entreprise, des personnels de la production et des bureaux, et des agents de maîtrise. Un groupe, pour le

[71] Il s'agit des délégués syndicaux de FO, de la CGC et de la CFDT.

personnel à plein temps à la journée et à mi-temps, et un autre groupe, pour le personnel en équipes de semaine et de suppléance, ont donc réfléchi, au cours de plusieurs réunions, sur les modalités pratiques de mise en œuvre de cette réduction du temps de travail proposées par la direction. Ces modalités, sous forme de projets, ont été présentées au Comité d'Entreprise le 21 juillet 1998 et ont été approuvées à l'unanimité par ses membres. L'ensemble du personnel, consulté préalablement sur ces projets en juin 1998, a donné un avis favorable à une très large majorité. En fait, s'il n'y a pas eu de négociation sur la base d'un projet syndical mais un long travail d'étude sur les besoins de fonctionnement et leur articulation possible à la réduction du temps de travail, c'est en partie parce que les organisations syndicales n'étaient pas en état de prendre en charge ces responsabilités ; les délégués n'étaient pas armés pour négocier les « 35 heures ».

Pour BUS, la démarche est identique. Sur l'initiative du directeur, des groupes de travail ont été formés dès le mois de novembre 1998. Ils avaient pour mission de réfléchir sur les modalités pratiques de mise en œuvre de l'ARTT. Ils étaient constitués de six personnes : le directeur et un collaborateur (un agent de maîtrise) et quatre représentants syndicaux. Plusieurs réunions se sont tenues en groupes de travail (une réunion par mois voire deux en moyenne à la fin selon les propos des délégués du personnel), une réunion de la délégation DP/CE ainsi qu'une réunion générale du personnel. Deux réunions extraordinaires se sont tenues pour finaliser le projet. Une première mouture du projet d'accord a été élaborée et distribuée à tout le personnel. Le texte définitif a été signé le 09 juin 1999. Il a fait l'objet d'un consensus quasi-général. Ces réunions dans le cadre des groupes de travail ont représenté environ 70 heures de discussion au total (entretien B2 et B6, juillet 2000). Elles commençaient après la journée de travail pour se terminer souvent très tard dans la nuit. Pour le directeur, elles ont été l'occasion de tout mettre à plat : « *cela a constitué une expérience très intéressante* » (B1, juin 2000). Cependant, dès le départ des négociations, deux difficultés majeures devaient être contournées. La première était la position très réticente des représentants de personnel cégétistes. La seconde difficulté concernait le caractère d'anticipation des discussions avant même que les textes définitifs ne soient sortis.

Le processus, chez PHARMA, qui a conduit à l'accord sur les « 35 heures », s'est déroulé sans tension et sans répercussion sur le climat social. Pour caractériser ce processus, on peut dire qu'il y a eu un souci évident d'information et de consultation mais qu'il n'y a pas eu de négociation. Le projet a fait l'objet de plusieurs réunions et n'a pas rencontré d'opposition. « *On a pris le projet tel qu'il s'est présenté* », « *on a eu des entretiens, des précisions, on n'a pas fait de propositions, tout le monde était d'accord* » expliquent respectivement une préparatrice et une conditionneuse. La pharmacienne assistante précise : « *Ça s'est fait très rapidement. On s'est posé des questions, on n'a pas eu toutes les réponses tout de suite mais ça s'est mis en place très vite. On n'a pas été longtemps à se poser des questions* (…) *On n'a pas eu de rôle de proposition, ça avait été déjà bien travaillé au départ ; les grandes lignes avaient été bien posées, bien structurées.* »

On a affaire clairement à une situation où il s'agit d'avaliser le projet de la direction, intégrant la mise en place des « 35 heures » dans une réflexion stratégique fondamentale qui prend appui sur une réforme du fonctionnement opérationnel de quatre officines.

Chez AUTO, la direction et ses salariés se trouvent en position d'asymétrie forte. En effet, la première dispose de toute l'information alors que les seconds et leurs représentants en sont largement dépourvus. Même si effectivement dans cette petite structure, l'information est transmise, les salariés n'ont pas les moyens réels de l'analyser. Dans ce contexte, on peut comprendre qu'ils adhérent massivement aux arguments de la direction, selon lesquels la réduction du temps de travail est un moyen efficace pour créer des emplois, accompagner le changement dans l'organisation en favorisant l'autonomie, la délégation de responsabilité et permettre un juste équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

Pour PHARMA et AUTO dont les négociations relatives à la réduction de la durée du travail ont donné lieu au mandatement, la volonté de ne pas déséquilibrer les relations que les salariés entretiennent avec l'entreprise se traduit par la désignation formelle du mandaté après l'assurance de l'acceptation du projet d'ARTT par les salariés. Là encore, le passage aux « 35 heures » ne doit pas entamer le consensus régnant respectivement dans l'officine et la concession.

Chez AGRI, on a clairement affaire à une négociation de type « avaliser un projet », celui de la direction, qui consiste à institutionnaliser la flexibilité du travail sans augmenter son coût via l'annualisation du temps de travail et la suppression des heures supplémentaires que celle-ci rend possible. Il n'y a pas eu de construction de compromis, juste une formalisation ponctuelle des relations professionnelles pour signer l'accord de mise en œuvre des « 35 heures », sans véritablement relance de ces dernières par la suite, puisque le rapport de forces ne s'est pas réellement rééquilibré. Cette absence de construction s'explique aussi par l'ambiance au sein de la coopérative plutôt familiale, ce qui se traduit souvent au niveau des salariés par un certain fatalisme :

« (…) *il y a une fatalité très forte. Même moi par moment, je deviens comme eux. Enfin, je me dis, je suis en train de… quelques fois, c'est grave quoi…. Mais quand on vit dans un cadre où depuis 15 ans …, bon, je travaille, je connais un peu tout le monde quand même mais on vient des fois à penser…* » (AG7, entretien délégué CFDT, février 2000).

Ce fatalisme explique en partie l'absence réelle de réactions des salariés lorsque les « 35 heures » sont appliquées dans l'entreprise et leur attitude attentiste. Ce qui se traduit aussi par un manque de soutien au délégué CFDT, non-signataire de l'accord, même si certains sont en harmonie avec lui sur certains points :
« (…) *alors qu' ils m'ont soutenu un petit peu au départ. Mais après tout le monde m'a dit : « c'est bien, t'as pas signé, quand je suis sorti de réunion, t'as bien fait. De toute façon tu pouvais pas signer un truc comme ça, c'est pas possible… ». C'est bien de le dire mais je veux dire, j'aurais aimé une présence un peu plus au niveau de la réunion quoi !* » (AG7, entretien avec le délégué CFDT, février 2000).
Pour LOISIRS et IMMO, la réduction du temps de travail est intégrée dans une démarche stratégique puisqu'il s'agit d'asseoir la réforme managériale engagée et d'instiller une nouvelle culture, mettant tous les acteurs en apprentissage – y compris les organisations syndicales, appelant leur consentement et consignant du coup toute hostilité, indifférence ou passivité.
Pour CERA, la réduction du temps de travail est aussi à l'initiative de la direction, qui par ce biais, cherche plus à avaliser un projet, celui de développer la flexibilité organisationnelle afin d'améliorer la productivité et de mieux répondre à l'évolution cyclique de la demande, qu'à construire un compromis avec ses salariés. Le groupe chargé d'engager et de conclure les négociations est formé de deux personnes de la direction, un conseiller juriste d'un cabinet de consultants, la salariée mandatée et un membre du syndicat CGT. Un consensus est rapidement obtenu, notamment sur la nécessité de mettre en place un système de modulation en fonction de l'évolution cyclique de l'activité. Pourtant, les débats ont été fermes dans les deux camps ; la directrice reconnaît que les discussions ont été « *très ardues* », malgré tout l'accord aboutit.
Même si l'impulsion vient de la CGT et des salariés dès l'annonce de la loi Aubry, les négociations chez MOTORS empruntent également une démarche stratégique. La direction va penser la réduction du temps de travail comme une occasion pour rationaliser les temps de production en annualisant et ainsi maintenir, voire augmenter la compétitivité, et ne pas augmenter les coûts de production. Il ne faut pas négliger la place centrale de la CGT dans la précocité d'engagement dans un processus de réduction du temps de travail, d'autant plus que celle-ci rassemble 75 à 80 % des suffrages du personnel au premier et second collèges lors des élections professionnelles. D'un point de vue historique, nous remarquons qu'un tract de l'organisation syndicale, daté du 18 juin 1998, portant sur la réduction du temps de travail, reprend un extrait issu d'une revendication de cette organisation en date du 2 juillet 1975. Il s'agit à l'époque de réduire le temps de travail pour faire des journées de travail moins longues. En 1983, toujours selon ce tract, la durée hebdomadaire de l'entreprise est de 38h30, « soit 15 ans sans réduction du temps de travail alors que la productivité augmente sans cesse et que les efforts fournis au travail sont de plus en plus durs à supporter » (extrait du tract CGT du 18/05/98). Le mot d'ordre de la CGT est de dire qu'il reste 3h30 pour arriver aux 35 heures sans perte de salaire.
C'est pourquoi, nous avançons que MOTORS se démarque de l'ensemble de l'échantillon ; nous sommes réellement face à la construction d'un compromis partiel entre la direction et les organisations syndicales. La forte présence syndicale que forme la CGT au sein de la société impose en quelque sorte à la direction de MOTORS de négocier les différents points de l'accord. L'équipe syndicale tout au long des négociations campera ainsi sur ses positions quant à la question des salaires, de leur maintien et de leur gel. Il n'en demeure pas moins que l'initiative de passer aux « 35 heures » revient à la direction, qui y voit aussi un intérêt immédiat, celui de préparer le déménagement de l'usine sur un autre site et la réorganisation qu'il va entraîner en encourageant le dialogue social. La réduction du temps de travail peut aussi s'apparenter à une monnaie d'échange.
Deux catégories d'acteurs sont donc présentes : la direction et les organisations syndicales. Nous constatons qu'il y a toujours un niveau centralisé (la négociation) et un niveau décentralisé (les ateliers et les services). Les démarches les plus participatives permettent d'opérer une articulation entre ces deux niveaux ; mais jamais elles ne suppriment la dimension institutionnelle du face à face direction-syndicats.

Tableau n° 27 : Les types de négociations engagées.

Nom	**Secteur d'activité**	**Syndicat(s) signataire(s)**	**Types de négociations**
PHARMA	Pharmacie	CFDT salarié mandaté	Avaliser le projet de la Direction
LOISIRS	Hôtels et restaurants	CFDT, UNSA	Avaliser le projet de la Direction
PLASTU	Transformation de matière plastique	CGT , CFDT	Avaliser le projet de la Direction
MOTORS	Métallurgie	CGT, CGC	Construction d'un compromis

			partiel
BUS	Transport	CGT	Avaliser le projet de la Direction
AGRI	Commerce de gros en produits alimentaires	FGSOA (CFDT non signataire)	Avaliser le projet de la Direction
IMMO	Immobilier	CFDT (1999) CGT (2001) CGC (2001)	Avaliser le projet de la Direction
ELECTRO	Fabrication de petit électroménager	CFDT, FO, CGC (CGT non signataire)	Négociation « dos au mur »
CERA	Fabrication Produits minéraux non métalliques	CGT Salarié mandaté	Avaliser le projet de la Direction
AUTO	Concession automobile	CFTC Salarié mandaté	Avaliser le projet de la Direction

Source : Document d'études DARES n°55, avril 2002.

2.3 Quels modes de négociation ?

Deux éléments sont à prendre en compte lorsque l'on veut répondre à la question posée : la précipitation qui caractérise certains pourparlers pour aboutir à une échéance précise, conditionnée par la majoration des aides financières ; la façon dont les salariés ont été avisés, sollicités et en fin de compte leur faible contrôle sur le déroulement des tractations.

2.3.1. L'urgence de la signature

Chez LOISIRS, la durée des négociations est courte (trois réunions sur un peu plus d'un mois) ; l'accord de réduction du temps de travail est construit dans l'urgence, celle-ci retentit sur la configuration des acteurs, en particulier sur la position des représentants syndicaux :

« *Ça c'était en 99, on a eu les premiers éléments, le premier rapport de synthèse sur lequel on devait travailler, c'était le 10 mai, pour une signature fin juin* » (L3, entretien avec la déléguée syndicale CFDT signataire de l'accord, avril 2001).

Ces derniers ont très peu, voire pas du tout, de temps pour consulter les salariés, la dispersion des centres rendant d'autant plus difficile l'organisation d'une consultation. Si dans les retours adressés par fax à la déléguée syndicale UNSA, la majorité des salariés approuve l'accord, d'autres regrettent le peu de consultation et la précipitation qui caractérisent les modalités de passage aux « 35 heures » : une chargée d'accueil d'un centre s'étonne que le document reçu soit qualifié de « final », ainsi un responsable de centre regrette de ne pouvoir organiser une réunion avec l'ensemble du personnel par manque de temps. L'urgence dans laquelle est construit le dossier semble miner toute participation du personnel au choix des modalités de la réduction du temps de travail.

Chez IMMO, on a également affaire à une consultation-signature éclair. Les négociations ont concerné les délégués syndicaux CFDT et CGT et la direction de la société. Entre le moment où les salariés sont informés du passage aux « 35 heures », par les délégués du personnel et les délégués syndicaux CFDT et CGT, et le moment de la signature définitive de l'accord, il se passe juste un mois. On a clairement affaire à une consultation-signature réalisée dans l'urgence. Selon l'un des délégués syndicaux, signataire *a posteriori* (I1, délégué CFE-CGC, avril 2001) mais néanmoins présent dans le suivi des négociations, l'accord a été signé dans la précipitation pour pouvoir toucher des aides se rapportant aux embauches prévues et dans un esprit cordial :

« (…) *ça s'est passé de façon relativement rapide, disons, trois mois avant, à mon avis, rien n'était prêt. Donc ça été fait « vite fait, bien fait » et les consultations, il n'y a pas eu de consultation … on a eu quand même des réunions, quelques réunions de travail, au cours du premier semestre. Oui il y a eu quelques réunions qui ont été faites pour savoir un peu ce que les personnes souhaitaient comme modalités de récupération, comme … pour définir également les grandes lignes, c'est-à-dire le maintien des salaires, les termes qui sont dans l'accord, mais bon, il n'y a pas eu tellement de discussions … il n'y a pas eu à se battre, enfin disons, au niveau de l'appréciation qu'on peut en avoir en étant extérieur à la négociation, hein. Il n'y a pas eu… On n'est pas monté au créneau pour obtenir les seuls avantages qui sont quand même importants et qui figurent dans cet accord* ».

Le délégué CFDT, seul signataire finalement de l'accord, confirme la rapidité des négociations :

« *Ce sont des négociations qui ont duré deux mois. C'était assez rapide. Et puis on est arrivé à un accord, même la CGT était d'accord, d'ailleurs à l'époque. Ils ont voulu signer. Mais sinon, c'était un besoin de la part de la direction, de la part des salariés. Tout le monde voulait signer. Et les négociations, vraiment, se sont déroulées… sans aucun problème.* » (I3, entretien avec le délégué CFDT, avril 2001).

La rapidité de la signature n'a pas altéré le contenu de l'accord qui consent des modalités souples de passage aux « 35 heures » pour l'ensemble du personnel.
Le contexte d'urgence que connaîtra ELECTRO va conditionner également le déroulement des négociations et la qualité de l'accord signé. En effet, les délégués syndicaux ont conscience de la nature des négociations : ils ont négocié le « dos au mur » et le « nez dans le guidon ». Ils n'avaient point de prise sur l'événement, et pas assez de temps pour tenter de le maîtriser. Tous ont le sentiment que l'urgence dans laquelle s'est conduit le passage aux « 35 heures » n'a pas contribué à la qualité des négociations, qu'elle a *a contrario* renforcé l'asymétrie dans le jeu des négociations – « *les choses se sont faites un peu trop hâtivement* », « *ça s'est signé un peu à la ' hussarde'* » nous diront-ils. L'urgence n'a pas laissé suffisamment de temps pour que les représentants syndicaux s'approprient la loi Aubry et parviennent par-là même à devenir des interlocuteurs qui ne soient pas uniquement fonctionnels :
« *C'est vrai que le personnel savait pas de trop où on allait… c'est vrai que c'était un défensif, il y avait des craintes, il y avait une quarantaine de licenciements, hein. C'était pour sauver 46 emplois. Le personnel… comment dire… c'était assez partagé quand même, parce quand il y a 46 emplois à la clé, on avait une grosse partie du personnel qui était hésitant, qui savait pas de trop. Ben oui il faut quand même sauver les emplois et puis en plus il y avait une perte de salaire, alors… il y avait des pertes de salaire, alors il y en a qui… bon, il y avait quand même une partie du personnel qui nous conseillait de ne pas signer cet accord. Parce que si on peut parler à la base, il y en avait qui disait « oui, c'est du bidon, ils licencieront pas, nous, on ne veut pas perdre nos salaires ».* (…) *Donc nous, syndicalistes, on était un peu… on était pris à la gorge parce qu'il fallait qu'on se forme rapidement, qu'on prenne un peu nos informations auprès de nos instances syndicales, pour savoir comment appréhender le problème, négocier ! Les droits, la loi Aubry, attention, on ne connaissait pas, c'était vraiment…un peu trop rapide et brutal ! On n'avait pas tout en main, les conséquences, tout ça, on a vu beaucoup de problèmes après la signature.* » (E4, entretien avec le délégué syndical CFDT, signataire de l'accord, janvier 2001).
Dans ces trois entreprises (LOISIRS, IMMO, ELECTRO), le contexte de précipitation, qui caractérise ces négociations, laisse peu de place à des procédures d'information et de consultation, ainsi qu'à des va-et-vient entre la direction et ses salariés, par l'intermédiaire ou non des délégués syndicaux. L'urgence des tractations, symptomatiques pour ces entreprises, pose une limite à ce que devait apparaître comme étant une formalisation de la négociation.
L'attrait d'aides plus conséquentes a accéléré le processus de négociation dans certaines entreprises. Ainsi plusieurs directions ont fait part aux partenaires sociaux de la nécessité de signer avant le 30 juin 1999 afin de bénéficier d'aides financières plus importantes, dégressives dans le temps. Ce sont les situations d'IMMO (29/06/99) et de LOISIRS (25/06/99) ; la position d'ELECTRO est conditionnée par la monnaie d'échange proposée par la direction aux organisations syndicales, à savoir à l'issue du plan social déclenché la possibilité de sauvegarder 46 emplois à l'occasion de la signature de l'accord RTT.
La rapidité des négociations est aussi le résultat du dispositif en soi ; en effet, la direction d'AGRI, prête à signer l'accord à l'automne 1998 - la réflexion sur la RTTdans cette structure ayant commencé dans le cadre de la loi Robien - est en attente des décrets et de la circulaire d'application de la loi.

2.3.2. Information et consultation des salariés

Le personnel est réuni plusieurs fois, longuement informé des intentions de la direction (MOTORS).
C'est un travail qui peut durer plusieurs mois (MOTORS, BUS, AGRI). Il est pris en charge selon les entreprises, soit directement par les directions (AGRI, PLASTU), soit par les représentants élus ou les délégués syndicaux qui transmettent les projets qui leur ont été présentés (MOTORS, BUS).
Dans les plus grandes entreprises, l'information des salariés est conduite directement par les délégués syndicaux.
Chez MOTORS, les organisations syndicales (CGT et CFE-CGC) ont demandé l'avis de l'ensemble du personnel par le biais de réunions d'information et d'un sondage sous forme de questionnaire aux salariés (le 27/01/99). Par la suite, les organisations ont fait un référendum (le 16/06/99) où la quasi-totalité des gens ont voté pour approuver ou non l'accord. 87% des salariés ont répondu oui (11% contre et 2% nuls), ce qui a permis de finaliser l'accord et de signer avec la direction.
Pour la société IMMO, entre le moment où les salariés sont informés du passage aux « 35 heures » par les délégués du personnel et les délégués syndicaux CFDT et CGT, et le moment de la signature définitive de l'accord, il se passe juste un mois. On a clairement affaire – comme nous l'avons dit plus haut – à une consultation-signature éclair et donc réalisée dans l'urgence.
Chez AGRI, les salariés ont été informés en deux temps. Il s'est agi d'abord d'annoncer l'ouverture des négociations pour passer aux « 35 heures » dans le cadre de la loi Aubry I, à la demande de la direction.

Dans ce but, le chef du personnel et les directeurs des activités[72] ont fait le tour de l'ensemble des ateliers pour informer les salariés du passage aux « 35 heures ». Un second parcours a été effectué, cette fois, par les seuls représentants des parties[73] qui ont rassemblé l'ensemble des doléances sous forme d'un document écrit et signé par les salariés puis envoyé au siège social. De plus, il y a eu une consultation des salariés par courrier où une centaine de réponses ont été collectées sur environ 340 salariés concernés. Pour les salariés, l'information a tenu uniquement en un questionnaire par courrier postal (AG7, vendeur-magasinier ; AG9, conducteur de silo ; AG11, aide-comptable). Lorsque l'on envisage à proprement parler la négociation de l'accord, les réponses sont précises et sans ambiguïté. Certains déplorent le manque d'informations de la part de la Direction, d'autres remarquent la faiblesse de l'affichage effectué, une déficience nette en matière de clarté et surtout l'asthénie dans la prise en compte des revendications des salariés.

A l'exception de deux oppositions et de quelques abstentions chez PHARMA, la tendance dominante au sein du personnel était le consentement. De fait, les entretiens avec les salariés le confirment même si un bémol était mis par certains d'entre eux au sujet des salaires ; cet aspect, toutefois, n'a pas fait l'objet de revendications en amont.

Avec le recul et une année de mise en œuvre de l'ARTT chez BUS, le syndicaliste CGT déclarait que « *la négociation a été trop rapide. On n'a pas eu vraiment le temps de négocier pleinement.* » (B2, juillet 2000). Alors que précédemment, nous avions noté que les négociations avaient débuté en novembre 1998 et qu'elles avaient duré 7 mois. Pour les représentants du SITRAL, BUS devait être une entreprise pionnière sur le bassin en ce qui concerne la réduction du temps de travail. Rappelons que le président du SITRAL est le député maire de la ville issu de la majorité gouvernementale, à l'époque socialiste, et donc attaché personnellement à cette loi des « 35 heures ». De plus, selon les propos des conducteurs-receveurs enquêtés (entretiens B6 et B7), le personnel de cette société aspirait depuis longtemps à une réduction du temps de travail, mais pas à n'importe quel prix selon la CGT.

Si l'objectif premier de l'ARTT, chez CERA, a été de rechercher une flexibilité de l'organisation dans la perspective de mieux l'adapter à son environnement et de mieux anticiper l'évolution de la demande, le moyen clairement choisi selon la direction a été la négociation en faisant participer à la discussion tous les salariés de l'entreprise. Sur ce point, nous avons noté des discours divergents de la part des ouvrières rencontrées. L'une d'entre elles nous expliquait que « *la négociation de l'accord d'entreprise sur la RTT a été trop confidentielle. Les salariées n'ont pas été suffisamment informées* » (C5, entretien avec une poseuse impression). Une autre ouvrière apportait des éléments contradictoires :

« *Les informations étaient données régulièrement sur la progression de l'accord par les deux déléguées 35 heures. On s'est régulièrement concerté avec elles. Elles ont bien défendu nos intérêts* » (C13, entretien avec une décoratrice).

Une salariée d'ELECTRO, quant à elle, invoque le manque de préparation auprès du personnel sans « préavis », dont a fait part la Direction pour annoncer le projet de RTT :

« *Q : Au niveau du personnel, comment vous l'avez ressenti ?*

R : Ben, c'était assez difficile parce que… Premièrement, on était pas préparé déjà, que ce soit le personnel, que nous, syndicalistes. On y était pas préparé. Bon, on avait entendu parler des 35 heures, comme beaucoup, mais je veux dire, nous… enfin moi personnellement je ne me sentais pas formée pour… Ca nous est tombé dessus par ce que c'était un défensif, mais on était pas bien préparé aux 35 heures… Y avait personne non plus… on savait pas de trop… » (E4, entretien avec le délégué syndical CFDT, janvier 2001).

Par ailleurs, la qualité de la consultation et de l'information dépend de l'étendue géographique de la société lorsque celle-ci est constituée de petites unités. On se trouve face à une dispersion des sites, 18 chez AGRI et, chez LOISIRS, 10 centres dont 3 en Lorraine. Face à l'éparpillement des centres, la

[72] Le secrétaire du CE pour l'activité machinisme et le délégué CFDT ont informé le personnel de magasins d'AGRO et le délégué FGSOA s'est occupé de diffuser l'information auprès du reste des salariés d'AGRI.

[73] AGRI se divise en trois activités (collecte, approvisionnement et machinisme) et en six parties (machinisme, collecte, bureaux, magasins, cadres, chauffeurs), et ce sont les représentants de ces différentes parties qui font un second tour.

rencontre des salariés exerçant les mêmes activités au sein de la société n'est pas facilitée, il n'y a pas d'unité du travailleur collectif par métier ; les salariés isolés ne peuvent arguer des spécificités de leur métier en unissant leurs forces pour négocier les modalités spécifiques à leurs fonctions pour le passage aux « 35 heures ».
A défaut d'un dialogue institutionnalisé, le directeur du site d'AUTO sollicite, quant à lui, l'accord de ses salariés par une consultation directe. Il réunit les différents métiers présents dans la société :
« (…) *on se mettait autour d'une table, voir comment on peut faire… qu'est-ce qui est mieux et tout ça, le mieux c'était d'avoir des week-end de trois jours pour les mécaniciens… autant le jour gagné c'était le vendredi chez les mécaniciens, autant pour les secrétaires, le jour gagné c'est le lundi parce que commercialement, on ne fait pas de livraisons le lundi* (…) » (AU1, entretien avec le directeur du site, mars 2001).
Le cas précis de cette PME relance la question d'une possible instauration d'une négociation collective dans ces entreprises, qui en sont habituellement dépourvues.

2.4. La faiblesse de la présence syndicale

Croiser « relations professionnelles » et « petites et moyennes entreprises » peut apparaître un exercice de funambule, au sens où le fil reliant ces deux objets serait des plus réduits. L'ensemble des entreprises, à l'exception d'ELECTRO (718 salariés), compte entre 47 (PHARMA) et 415 salariés (MOTORS). MOTORS et ELECTRO font partie de grands groupes internationaux. Ce paragraphe porte sur les huit autres entreprises de notre échantillon pour faire état du constat d'une faible présence syndicale.
Même si le critère de taille semble limité pour décrire des réalités différentes, il peut apporter un certain éclairage pour l'analyse des relations professionnelles dans ces structures.

2.4.1. Quelle négociation dans les petites et moyennes entreprises : chimère ou réalité ?

A partir des structures de 50 salariés, trois instances de représentation des salariés dans les établissements existent : les délégués syndicaux, les comités d'entreprise[74] et les délégués du personnel[75]. Ils ont des fonctions en principe différentes ; aux délégués syndicaux la négociation, au comité d'entreprise la consultation et l'information, aux délégués du personnel le recours et la revendication. En général, plusieurs de ces instances coexistent dans un même établissement.

Tableau n° 28 : Présence d'organisations syndicales et taux de syndicalisation dans les établissements pourvus d'un comité d'entreprise en 1995

Taille des établissements	Présence syndicale		Taux moyen de syndicalisation	
	En % des établissements	En % des salariés couverts	Dans l'ensemble des établissements	Dans les seuls établissements avec présence syndicale
Ensemble	**58,0**	**77,6**	**11,6**	**14,4**
De 50 à 99 salariés	39,8	40,4	6,7	15,1
De 100 à 199 salariés	59,1	59,9	8,5	13,1
De 200 à 499 salariés	76,9	78,2	10,6	13,1
De 500 à 999 salariés	88,9	90,0	13,0	13,8
De 1000 à 2 499 salariés	95,4	95,8	14,0	14,6
2 500 salariés et plus	99,1	99,5	18,0	18,0

Source : DARES-IRES, enquête auprès des secrétaires des comités d'entreprise sur les activités et le fonctionnement des comités d'entreprise, 1995.

[74] Ils ont été créés en 1945 et peuvent être constitués dans les établissements à partir de 50 salariés.
[75] Ils ont été institués en 1936 ; les délégués du personnel doivent être élus dans tous les établissements de plus de 10 salariés.

Indéniablement, la présence de délégués syndicaux augmente avec la taille des établissements, comme le taux de syndicalisation, de sorte que les deux tiers des salariés correspondants sont couverts. Toutefois, dès qu'un délégué syndical est présent, le pourcentage de salariés syndiqués demeure de l'ordre de 13 à 18 %, quelque soit la taille de l'unité. Précisons également que par rapport à l'ensemble des établissements, le taux moyen de syndicalisation atteint des pics au-delà de 2500 salariés (18 %) (Tableau n° 28).
Ainsi observée, la taille est un élément central de l'entreprise en ce sens qu'elle est corrélée de façon positive à la présence syndicale. Les causes de cette présence sont d'un tout autre ordre et renvoient à l'histoire du mouvement syndical (la constitution des grandes concentrations ouvrières du secteur industriel, bastions du syndicalisme) et des politiques publiques (les nationalisations).
Tout porte à croire que les petites entreprises sont historiquement des espaces a-syndicalisés.
Une des raisons principales semble donc être l'incompatibilité de l'implantation d'une culture syndicale de masse et de conflit, fondée sur la théorie de lutte des classes et historiquement construite dans les grandes entreprises, dans des univers de petite taille, où le conflit peinerait à perdurer et où l'absence de formalisation serait la norme.
On l'observe dans le déroulement des négociations. On est face à une asymétrie nette dans les relations professionnelles – dans le sens où face à la direction il n'y pas d'interlocuteur représentatif des salariés de la structure pour négocier les modalités de passage aux « 35 heures » – soit lorsque l'un des délégués syndicaux refuse de signer (AGRI, IMMO, LOISIRS), soit parce que ces derniers sont complètement isolés car leur rôle est pris en charge par des groupes de travail chargés directement de discuter des modalités d'application du dispositif Aubry (PLASTU), soit encore parce que l'entreprise n'a pas réellement d'instances représentatives conséquentes et dispose uniquement de délégués du personnel (AUTO, CERA) ou même encore n'a pas procédé à l'élection de ces derniers (PHARMA).
Les délégués syndicaux de PLASTU ne semblent d'ailleurs pas maîtriser totalement l'accord qu'ils ont signé. Pour preuve, les deux heures de session de formation, d'information et de communication qui correspondent à un solde de 31,5 minutes hebdomadaire regroupé sur 4 semaines que doivent les salariés à l'entreprise, sont considérées à plusieurs reprises par le délégué syndical CGT comme des heures supplémentaires non payées.
« *On ne fait plus 40 heures, on en fait 32, donc le patron a dit on fera 2 heures gratis, en fait hein deux heures par mois qu'il nous payera pas, on vient 2 heures de nous-mêmes mais on ne sera pas payé ces 2 heures… pour compenser de 40 heures à 32.* » (PL3, entretien avec délégué syndical CGT, signataire de l'accord, mars 2000).
La difficulté du délégué syndical de s'affranchir de la référence hebdomadaire peut expliquer en partie la mauvaise interprétation faite d'un accord qu'il a pourtant signé ; cette erreur révèle surtout les conditions de mise en œuvre de la RTT.
La place de l'autorité patronale pèse d'autant plus dans le déroulement des négociations et la conception de l'ARTT que l'acteur syndical est peu structuré. L'absence de relations stables entre représentants syndicaux et salariés ne favorise pas l'érection d'une contre-légitimité.
Pour caractériser les logiques d'entrée des petites et moyennes structures de notre échantillon, nous ajoutons avec P. Bouffartigue et J. Bouteiller, que le dirigeant se replie en quelque sorte derrière « l'image sociale » (1999, p. 7) qu'il veut bien donner (LOISIRS, AGRI, IMMO), en résumé : « l'enjeu fort est la consolidation d'un pouvoir, plus ou moins discret, sur l'organisation » (op. cité).
Aussi l'inexistence de culture syndicale est symptomatique du suivi de négociations artificielles. L'expérience de PHARMA est révélatrice à ce titre et montre la difficulté à mandater un salarié en l'absence de volontaires au sein du personnel ; elle témoigne de la non réalisation des élections de délégués du personnel faute de candidats et l'absence de suivi dans la mise en œuvre des modalités de la réduction de la durée du travail. Comme l'est celle du salarié mandaté par AUTO et désigné par le directeur du site.

2.4.2. L'arrivée des « 35 heures » dans l'entreprise : maintien d'une gestion paternaliste ?

Peu d'entreprises de notre échantillon font référence à l'accord de leur branche ; il s'agit d'application contextualisée du dispositif Aubry I.
Les salariés d'AGRI, qualifiés, on l'a vu, par le délégué syndical CFDT de « fatalistes », sont retranchés derrière la personnalité de leur dirigeant, considéré comme une figure emblématique dans le monde agricole lorrain, et qui est réputé pour adopter un modèle de gestion paternaliste au sein de son entreprise (A20, entretien avec une inspectrice du travail).

Chez PLASTU, on a affaire à un patron salarié mais qui reste le véritable décideur ; ni les salariés, ni les organisations syndicales n'ont l'habitude de lui tenir tête. Les délégués syndicaux n'ont pas les moyens de s'approprier le dispositif Aubry et surtout l'application qu'en fait l'entreprise. Ils adoptent une position suiviste en restants attentifs aux questions les plus épineuses comme celle du maintien des salaires, question qui au demeurant n'a pas posé de problèmes pendant les négociations.
Pour CERA, le modèle de management de cette entreprise repose sur une vision paternaliste de la gestion de la main d'œuvre, modèle qui avait ses adeptes du temps de la mono industrie que connaissait cette zone d'emploi. S'il reste un vestige de l'ère sidérurgique, c'est précisément du côté d'un mode de direction issu de l'entreprise familiale, et qui, de fait, influe sur les relations professionnelles.
Pour la coopérative agricole comme pour les sociétés de plasturgie ou de céramique d'art, la persistance de relations sociales de type paternaliste ne favorise pas la construction d'un véritable compromis entre les différentes parties.
Les règles en matière de relations professionnelles sont à la fois collectives et interindividuelles. Au centre se trouve le dirigeant, le patron, le « *pater familias* » pour certains, dont l'étude sociologique est déterminante, notamment sous l'angle de la création ou de la reproduction d'une culture patronale (Bunel J. et Saglio J., 1979 ; Weber H., 1988), (AGRI, IMMO, PLASTU, CERA, PHARMA).
Corrélativement s'établit un ensemble de règles collectives résultant d'échanges sociaux entre les acteurs lors des discussions sur le passage aux « 35 heures ». Dans ce type d'entreprises « (…) le passage à la négociation, l'acte de négocier, à savoir de rassembler des personnes autour d'une table, est un frein (…) [elles sont] basées sur des valeurs paternalistes ou familiales fortes, la présence syndicale est souvent inexistante (…). » (E. Leclercq et D. Potocki-Malicet, 2001, p.185).
Ces entreprises ne cherchent pas à insuffler une dynamique d'apprentissage collectif autour de l'ARTT. Elle joue au contraire de l'isolement des délégués syndicaux ou de l'absence de ces derniers pour fixer le cadre des négociations. Le déclenchement de négociations ne dépend en aucun cas de l'état des relations professionnelles mais des visées et des intérêts stratégiques des directions. L'état de ces relations n'influe pas sur la décision de négocier.
Les rapports de force dans ces entreprises ont fait que, faute de parvenir à négocier sur d'autres terrains, les salariés et les organisations syndicales ont saisi au bond la balle de l'ARTT ; le « prix à payer » attendu, compte tenu du rapport de force peu favorable, modère sans doute des ardeurs revendicatives tempérées par la crainte pour l'emploi (P. Bouffartigue et J. Bouteiller, 1999).

Nous retenons que le manque d'expérience de formalisation des négociations rend peu visible l'aide qu'apporte le mandatement à l'apparition d'un compromis. Le recours à un cabinet de conseil permet surtout de viabiliser le projet de la direction. Loin d'un réel contre-pouvoir dans l'entreprise, nous remarquons une opposition catégorique à l'accord lorsque ce dernier ne correspond pas aux griefs défendus par le délégué syndical. Cela fait également état de la nature mouvementée des négociations pour certaines des entreprises. Les entreprises habituées à s'appuyer sur la qualité du dialogue interne ne souhaitent pas diversifier les interlocuteurs (de surcroît syndicaux) et préfèrent se concentrer sur un nombre restreint de négociateurs.
La majorité des entreprises de notre échantillon a conduit des négociations où il s'est agi d'avaliser le projet émis par la direction, seule une entreprise se trouve face à une négociation marquée par un scénario « dos au mur ». Il n'y a pas eu de négociation sur la base d'un projet syndical mais plus un long travail d'étude sur les besoins de fonctionnement et leur articulation possible à la réduction du temps de travail.
Pour rejoindre ce constat, on peut dire qu'il y a eu un souci évident d'information et de consultation. Comme il n'y a pas eu de construction de compromis, plutôt une formalisation ponctuelle des relations professionnelles pour signer l'accord de mise en œuvre des « 35 heures », sans véritablement relance de ces dernières par la suite, puisque le rapport de forces ne s'est pas réellement rééquilibré ; voire des débats fermes dans les deux camps qui ont abouti malgré tout à la signature de l'accord. Pour d'autres, c'est la forte présence syndicale au sein de la société qui impose en quelque sorte à la direction de négocier en détail les différents points de l'accord.
L'urgence qui a caractérisée certains échanges a souvent été influencée par les directions dans le but de toucher des aides financières plus conséquentes avant la date limite imposée par le Ministère du Travail.
Le mode de négociation dépend avant tout de l'information diffusée par la direction aux différents personnels.
Ajoutons pour terminer cette section, que la surreprésentation dans notre échantillon de PME suppose *a priori* une faiblesse endémique de la présence syndicale. Nous avons vu que la taille est une caractéristique structurelle de l'entreprise et elle est corrélée positivement à la présence syndicale. Les directions d'entreprises enquêtées ne cherchent pas à insuffler une dynamique d'apprentissage collectif autour de l'ARTT ; elle jouent au contraire de l'isolement des délégués syndicaux ou de l'absence de ces derniers pour fixer le cadre des négociations. Le déclenchement de négociations ne dépend en aucun cas de l'état des relations professionnelles mais des visées et des intérêts stratégiques des directions. L'état de ces relations n'influe pas sur la décision de négocier.

Section 3 Modalités arrêtées et nouvelles règles temporelles

La modalité commune est la modulation-annualisation, retenue par la totalité des entreprises sous des formes diverses. La modération salariale est majoritairement mobilisée, sa durée oscille d'une entreprise à une autre ; le constat qu'une partie du personnel n'est pas concernée par l'accord signé peut témoigner de la phase d'adaptation de certaines de ces firmes, de la nécessité de maturation concernant certaines catégories de personnels ou encore d'une tendance à la différenciation des temps travaillés. L'absence de suivi de l'accord risque de rendre caduque une formalisation future des relations professionnelles souvent amorcée à l'occasion du processus d'ARTT.

3.1. Les modulations du temps de travail

Jusqu'à la promulgation des lois Aubry, la modulation du temps de travail – dont la première forme est instaurée en 1982 – rencontrait un écho limité. En 1994, selon l'enquête spécifique ACEMO, seuls 7,6% des établissements de plus de 10 salariés déclaraient avoir négocié un accord de modulation (de type I, II ou III), 2,6% un accord d'annualisation, et seulement 3,6% annonçaient la mise en œuvre effective d'un accord de modulation (V. Le Corre, 1998). La moitié des établissements préféraient recourir uniquement aux heures supplémentaires.

C'est la loi Robien puis la loi Aubry 1 qui vont offrir un « essor à la modulation » (C. Bloch-London, 2000). Aussi, la RTT permet de mettre en place dans les entreprises une flexibilité du temps de travail en recourant à la modulation ou à l'annualisation. L'analyse quantitative des 2 400 accords conventionnés (L. Doisneau, 2000 bis) indique que la RTT s'est accompagnée de la mise en œuvre d'un dispositif de modulation-annualisation dans plus de 50% des cas. Les enquêtes monographiques ont aussi montré que la RTT est l'occasion de mettre en œuvre des réorganisations temporelles flexibles telles que la modulation et l'annualisation (C. Bloch-London et *alii*, 1999 ; J. Pelisse, 2000).

L'étude des accords d'entreprise confirme l'hypothèse d'une généralisation de l'annualisation du temps de travail. A la suite des entretiens réalisées, nous pouvons distinguer différents aspects dans l'application de l'annualisation. Les entreprises optent pour la possibilité d'annualiser en partie ou sur la totalité de l'année. En sus ou non (PLASTU), elles permettent l'annualisation sous forme de jours de repos supplémentaires aux salariés.

3.1.1. Annualiser sur une partie, sur un cycle ou sur la totalité de l'année

L'ensemble des entreprises enquêtées requiert la modulation par cycles (BUS, CERA pour le personnel administratif), sur une partie (LOISIRS) ou sur la totalité de l'année (ELECTRO, CERA, PLASTU, AUTO, AGRI, MOTORS, IMMO et PHARMA) ; cette modalité d'organisation du temps de travail n'était pas retenue par ces dernières avant la mise en place du dispositif Aubry. Ces entreprises n'appliquaient pas la modulation des horaires avant la mise en place du dispositif Aubry.

La nouvelle durée du travail chez BUS est calculée en moyenne sur des périodes de modulation ou des cycles de travail. Avant les « 35 heures », l'organisation du travail était fondée sur un modèle classique. Les conducteurs-receveurs étaient affectés à toutes les lignes du réseau sur la base d'un roulement hebdomadaire, majoritairement sur six jours, ou bien sur deux à trois jours selon les périodes. Ils accomplissaient ainsi un volume horaire hebdomadaire de 39 heures comprenant les temps de pause réguliers programmés à des points précis de leur trajet. Plus précisément, l'organisation s'effectue à présent selon les principes suivants pour chacune des catégories de personnel. La gestion du temps de travail pour le personnel conducteur s'établit selon la définition de cycle de travail de 12 semaines sur cinq jours, pour les agents de l'atelier d'après un cycle de travail de quatre semaines, pour le personnel administratif, elle prend la forme d'une journée de sept heures uniquement, et pour les agents de maîtrise, il s'agit de combiner une journée de sept heures à un cycle de trois ou quatre semaines.

Chez CERA, l'annualisation s'organise également en termes de cycles où, pour le service administratif, est défini un cycle d'activité de quatre semaines, soit trois semaines consécutives de 39 heures et une semaine de 23 heures.

ELECTRO et CERA aménagent, en production, trois périodes différentes sur l'année : normale, haute et basse.

L'ARTT prend la forme chez ELECTRO d'une annualisation permettant d'adapter les horaires à la charge. Elle se traduit par des périodes de forte activité dont la durée hebdomadaire du travail pourra être supérieure à 35 heures dans la limite maximale de 42 heures en moyenne sur douze semaines consécutives, et par des périodes de faible activité dont la durée hebdomadaire du travail pourra être inférieure à 35 heures dans la limite de 28 heures sur 4 jours. Bien que la saisonnalité soit fonction des familles de produits et des services, on peut distinguer trois types de période qui appellent une répartition

de l'horaire hebdomadaire sur quatre, cinq ou six jours. En période basse, il pourra être réparti sur quatre jours pour le personnel d'équipe et le personnel de journée ; en période normale, la répartition se fera sur cinq postes pour le personnel d'équipe et quatre à cinq jours pour le personnel de journée ; en période haute (mi-novembre/fin décembre), il pourra être réparti sur cinq jours ou cinq jours ½ pour le personnel de journée, et sur six postes alternés pour le personnel d'équipe (un samedi matin sur deux)[76]. Les cinq jours de RTT résultant de la différence entre le nouvel horaire hebdomadaire de référence (35h) et la nouvelle durée hebdomadaire moyenne (34h20) seront positionnés en période de faible activité. Précédemment, les salariés accomplissaient hebdomadairement 38 heures.
Chez CERA, trois périodes apparaissent avec la mise en place des « 35 heures » dans les ateliers : haute activité, basse activité et activité normale. La première est définie du 15/09 au 15/12, du lundi au vendredi, soit cinq jours de 8 heures ou 40 heures hebdomadaires. La seconde période (du 1/04 au 30/06) se répartit sur quatre jours quotidiens de 7h30, soit 30 heures par semaine. La période dite « normale » (1/07 au 15/09 et du 15/12 au 30/03) se distribue sur cinq jours de 7h00, soit 35 heures. Auparavant, les salariés réalisaient indifféremment 39 heures toute l'année.
L'entreprise PLASTU module l'organisation du temps de travail en déclinant deux durées et sans journée additionnelle pour les salariés. En effet, la modulation est appliquée pour mettre en place les « 35 heures », et donc le temps de travail est calculé sur la totalité de l'année en considérant des phases de haute et de basse activité sans jours de congés supplémentaires pour les salariés. Les changements portent sur l'organisation du travail puisque la structure continue de fonctionner en 3x8 pour le personnel en équipes de semaine, avec une baisse de la durée de travail de 15 % (on passe de 38h30 à 32h43,5mn). L'accord prévoit pour ce personnel la modulation d'horaires suivante : en période de modulation haute, 40 heures 46,5 minutes correspondant à cinq postes, à raison de huit heures par poste, du lundi 5h00 au samedi 5h00 soit 40 heures ; en période de modulation basse, 24 heures 40,5 minutes correspondant à trois postes, à raison de huit heures par poste, du lundi matin 5h00 au jeudi matin 5h00, soit 24 heures. Il part du principe du même nombre de semaines en modulation haute que de semaines en modulation basse, de manière à ce que les heures effectuées au-delà de 32 heures 43,5 minutes en période de forte activité soient compensées par celles non travaillées en dessous de l'horaire hebdomadaire en période de faible activité. Les salariés en équipes de suppléance effectueront quant à eux deux postes de douze heures avec rotation des équipes non plus sur deux jours (samedi-dimanche) mais sur trois (vendredi-samedi-dimanche). Une troisième équipe de suppléance est donc créée pour assurer la rotation sur trois jours dont le principe est le suivant :

- Semaine 1 : du vendredi 5h à 17h et du dimanche 17h au lundi 5h, soit 31 heures ;
- Semaine 2 : du vendredi 17h au samedi 5h et du samedi 17h au dimanche 5h, soit 29h ;
- Semaine 3 : du samedi de 5h à 17h et du dimanche de 5h à 17h, soit 36h.

AUTO, AGRI, MOTORS, PHARMA apparient l'annualisation sous forme de basse et haute période à la dotation de jours de congés supplémentaires.
MOTORS instaurait déjà les horaires variables pour le personnel de journée, ces derniers sont maintenus. Précédemment les semaines s'exécutaient sur cinq jours du lundi au vendredi, à raison de 8 heures quotidiennement du lundi au jeudi et 6h30 le vendredi. Des modalités spécifiques d'horaire sont retenues pour chaque équipe : le personnel à la journée à plein temps avec ou sans horaire variable, le personnel travaillant en double équipe, le personnel travaillant uniquement de nuit. Le personnel à la journée à plein temps réalise 38,75 heures par semaine en périodes de haute activité (sur cinq jours) ou 31 heures en période de faible activité sur quatre jours. Le personnel travaillant en double équipe connaît également des semaines de quatre ou cinq jours selon la nature de l'activité des périodes travaillées, soit respectivement un temps de travail effectif pour l'équipier de 37 heures ou 31 heures. Le travail en double équipe implique une alternance des périodes de travail sur un même poste, par deux personnes, l'une tenant le poste le matin (5h00-12h45), l'autre l'après-midi (12h45-20h30). Le personnel travaillant uniquement la nuit peut venir compléter les salariés en équipes de doublage et a le même temps de travail effectif moyen que ces derniers, soit 34,65 heures, se distribuant en périodes de hautes activités (37 heures hebdomadaire) ou de basses activités (31 heures hebdomadaires). A cette annualisation viennent se greffer aujourd'hui des jours supplémentaires pour réduction du temps de travail.

[76] L'avenant n° 2 du 27 juin 2000 stipule qu'en période de haute activité, pour les personnels travaillant en équipes alternées, l'horaire hebdomadaire maxi sera de 4 x 8 + 1 x 7 heures pour l'équipe d'après-midi, et de 6 x 7 heures pour l'équipe du matin.

AGRI allie également l'annualisation à l'attribution de jours de congés supplémentaires. Antérieurement, les salariés du siège social et le personnel de magasins effectuaient des heures supplémentaires chaque semaine, soit 41h50 ; les salariés des autres services accomplissaient 39h00 hebdomadairement. Pour le personnel du siège social, la réduction du temps de travail se fera sous forme d'octroi de jours de repos. Pour le personnel de l'atelier, la réduction du temps de travail s'accompagne d'une annualisation permettant de faire varier l'horaire hebdomadaire de 24 à 44 heures. En période de forte activité (du 15 mai au 15 septembre), le personnel effectuera 44 heures pendant 17 semaines (8 heures par jour + 4 heures le samedi matin). Pendant le reste de l'année, le personnel travaillera en alternance une semaine de 32 heures (8 heures x 4 jours) et une semaine de 24 heures (8 heures x 3 jours) avec un roulement avec les mécaniciens afin que les ateliers continuent à être ouverts cinq jours par semaine de 8h00 à 12h00 et de 13h30 à 17h30. Le reliquat d'heures pour arriver à la nouvelle base horaire annuelle de travail sera réservé pour faire face aux pointes de travaux exceptionnels pendant la moisson, dans les limites réglementaires de la législation du travail. C'est principalement sur ce point de l'accord que le délégué CFDT, en accord avec sa section départementale, refuse de signer l'accord. Quant au reste du personnel employé dans les différents centres (chauffeurs, conducteurs de silo, magasiniers, manutentionnaires) au cours de la collecte (mi-juin à mi-octobre), il pourra lui être demandé d'effectuer jusqu'à 46 heures dans la semaine pendant 12 semaines consécutives ou non, soit un total de 552 heures. Les heures restant à effectuer seront réparties sur le reste de l'année à raison d'une moyenne hebdomadaire de 31h70.
AUTO décline également des périodes de hautes et de basses activités, différentes suivant les services concernés. Avant la mise en place des « 35 heures », les salariés accomplissaient indistinctement 39h00 par semaine sans aucune autre forme d'aménagement du temps de travail. Les horaires de travail font l'objet, à présent, de programmation collective prévisionnelle mensuelle par service : elle indique les périodes de basse et haute activité.
Après enquête, nous observons que la modulation n'est pas effective car elle n'est pas nécessaire selon la direction, les fluctuations d'activité étant relativement faibles. La réduction du temps de travail chez AUTO prendra la forme de congés supplémentaires suivant les services concernés.
Chez PHARMA, l'application de la réduction du temps de travail s'est faite dans un souci de ne pas déstabiliser l'organisation hebdomadaire de la pharmacie. Dans cette perspective l'annualisation de la durée du travail s'est naturellement imposée, elle implique une limite haute de 44 heures hebdomadaires et une limite basse de 28 heures ; à celle-ci s'ajoute des jours de repos supplémentaires octroyés aux salariés concernés. Concrètement l'annualisation, comme chez AUTO, n'est pas effective puisqu'il n'y pas réellement de pics d'activité.
Seule la société IMMO applique l'annualisation sous forme de jours de repos sans décliner différentes périodes et sans également l'annoncer dans l'accord qu'elle signe.
A la différence de ces firmes, la direction de LOISIRS détermine deux périodes de haute activité. En effet, l'ARTT s'accompagne d'une annualisation permettant une variation d'horaires à la hausse ou à la baisse dans la limite d'une moyenne hebdomadaire de 35 heures. Le nombre de jours travaillés dans la semaine peut varier entre zéro et six en fonction des périodes d'activité, dites haute (du 15 décembre au 15 mars et du 1er juillet au 30 août). Les semaines de six jours correspondent à des périodes de forte activité, parce qu'elles représentent un effort important de la part des salariés, ouvrent droit à trois heures de récupération supplémentaires ; le nombre maximal de semaines consécutives de six jours de travail est fixé à six. La semaine de travail est décomptée en nombre de jours, un jour équivalent à 8 heures de travail. Précédemment, les « 39 heures » étaient uniformément appliquées, pourtant la différenciation portait sur certains personnels, dans les centres notamment, réalisant régulièrement 12 heures supplémentaires par mois. La réduction du temps de travail se traduit avant tout par des jours de repos supplémentaires, c'est ce que rappelle un responsable d'un centre vosgien :
« *Les gens du siège n'ont pas la même réflexion parce que eux, travaillaient pas le samedi/dimanche. Ils faisaient leurs 42 heures sur cinq jours. Nous, on faisait nos 42 heures sur cinq jours et demi. Les gens qui étaient en cuisine aussi. Donc, la notion de repos est pas la même, quand vous avez deux jours et quand vous avez un jour et demi, c'est pas pareil. Même si à un certain moment, on cumulait en saison, en arrière saison. On cumulait, on pouvait prendre trois jours enfin, je veux dire en fonction de l'activité. Mais là on a un temps libre que… vous pouvez demander hein, des semaines complètes, c'est royal !* »
(L5, entretien avec un responsable de structure, avril 2001).

C'est l'émergence au sein de ces différentes entreprises, de secteurs diversifiés, d'une nouvelle forme d'annualisation renforcée sur des périodes déterminées au préalable et d'une gestion des temps travaillés de plus en plus individualisée, principalement dans l'attribution de jours de repos en sus aux salariés.

3.1.2. Annualiser et attribuer des jours de repos supplémentaires aux salariés

Sur les dix entreprises enquêtées, toutes ont retenu l'annualisation pour mettre en place les « 35 heures » (hormis PLASTU qui applique une modulation classique de type II). Il s'agit de mettre en œuvre la possibilité offerte par l'article 4 de la loi du 13/06/1998, d'une réduction du temps de travail organisée en tout ou en partie sous forme de jours de repos. Cette modalité a le mérite de la simplicité, reste à concilier les impératifs de production et les *desiderata* des salariés. La réduction par l'octroi de jours de congés est celle qui rend le plus impératif l'embauche de personnel, qui est l'un des objectifs majeurs de la loi : elle s'inscrit, en effet, dans le schéma, d'une part de l'amendement Chamard ayant conduit à l'article 39.1 de la loi quinquennale sur l'emploi du 20 décembre 1993, d'autre part de la loi Robien du 11 juin 1996. Il s'agit précisément d'accompagner la réduction du temps de travail sous forme de jours de repos à la mise en place du dispositif de modulation.
D'emblée nous remarquons que l'amplitude du nombre de jours attribués varie considérablement d'une entreprise à une autre en fonction des modalités de réduction du temps de travail retenues. Il passe de 36 jours pour le personnel conducteur chez BUS à cinq jours de congés supplémentaires pour une grande partie des salariés d'ELECTRO. Cette variation s'explique selon que cette modalité « jours de RTT » est ou non combinée à d'autres formes de RTT, ou encore, selon l'ampleur de la RTT effective. Nous sommes face à des accords « aidés » ou accords conventionnés soumis à un mode de calcul constant de la durée du travail avant et après la RTT, ce qui interdit plus précisément d'exclure du temps de travail des pauses précédemment incluses ou des jours fériés[77].
Par ailleurs, le nombre de jours peut également varier selon les services au sein d'une même entreprise selon que l'amplitude de la RTT ne soit pas la même (AGRI), que des spécificités soient retenues pour certaines catégories telles que les cadres, ou encore que l'ensemble du personnel ne soit pas concerné par la RTT de la même façon suivant qu'il s'agisse de personnel déjà présent dans la structure avant la mise en place du dispositif.
L'entreprise AUTO décrit nettement l'organisation de la prise de congés en sus dans les différents services. A la suite des entretiens réalisés, nous constatons qu'une journée par quinzaine, le lundi, est retenue pour le personnel du secrétariat ; une demi-journée (lundi matin) est la modalité adoptée par le service comptable ; au service après-vente deux possibilités sont distinguées, soit le personnel est déjà présent avant la mise en place du dispositif, auquel cas il bénéficie d'une journée supplémentaire tous les quinze jours, soit il s'agit de nouveaux embauchés, et dans ce cas ils effectuent 35 heures hebdomadairement selon les horaires suivants 8h00-16h30 et 9h00-17h30 en alternance sur cinq jours (avec une pause à midi de 1h30).
Chez IMMO, les modalités souples annoncées dans l'accord se traduisent pour le personnel du service comptable par une journée, non fixée a priori, octroyée aux salariés par quinzaine travaillée. C'est la règle adoptée pour l'ensemble du personnel non-cadre du siège social. Chez AGRI, on retrouve également la même dichotomie au sein des différentes catégories de salariés quant aux modalités retenues de réduction du temps de travail. Pour le personnel du siège social, la réduction du temps de travail se fera sous forme d'octroi de jours de repos à raison d'un jour à prendre toutes les deux semaines, soit pour l'année un total de 26 jours de repos supplémentaires avec maintien des horaires variables et de la pointeuse.
Pour ces deux entreprises, l'annualisation est la modalité principalement retenue dans l'accord, elle prend la forme pour l'ensemble du personnel administratif concerné de jours de congés supplémentaires.
LOISIRS propose deux modalités à l'ensemble du personnel. Il s'agit, soit de prendre 24 jours de congés supplémentaires sous la forme de demi-journées ou journées et au maximum trois jours consécutifs, soit par l'introduction du compte épargne temps de placer douze jours sur 24 – les douze jours restants étant à prendre dans l'année. Du côté des avantages professionnels de la réduction du temps de travail, les salariés évoquent d'abord les 24 jours de repos supplémentaires qui doivent être placés pour la majorité en période de basse activité ; l'autonomie acquise dans la gestion du temps de travail reste donc sous contrainte.
Quant à ELECTRO, cinq jours complémentaires sont proposés aux salariés dont trois fixés par le salarié et deux imposés par sa direction.

[77] L'accord cadre du groupe PSA (Peugeot-Citroën) signé le 4 mars 1999 négocie le passage aux 35 heures pour les salariés non postés en continu et stipule que les pauses, représentant 1 heure 45 mn par semaine, n'entrent pas dans le décompte du temps de travail effectif car pendant celles-ci *les salariés ne gardent ni la responsabilité ni le contrôle de l'outil de travail*. En revanche, elles ne modifient pas les éléments rentrant en compte dans le calcul de la rémunération. La RTT octroyée sous formes de jours de repos supplémentaires équivaut dans cet accord à 11 jours contre 22 à 23 pour les accords aidés qui procèdent à une RTT uniquement selon cette modalité.

De plus, la quantité de jours concédés oscille suivant les catégories socioprofessionnelles en général, et en particulier on se dirige vers une capitalisation sous forme de compte épargne- temps[78] (CET) pour les cadres.
La spécificité de cette catégorie est mise en évidence dans la définition proposée par P. Bouffartigue et J. Bouteiller : « une absence de contrôle extérieur des temps de présence et une grande disponibilité temporelle, témoignent d'une autonomie plus large dans le travail et la loyauté à l'égard de l'entreprise. Le cadre et son employeur sont unis par une relation de confiance, avec la promesse implicite d'une carrière ascendante, est un élément central de ce lien salarial particulier » (1999, p. 3) .
Le particularisme des cadres[79] a conduit le législateur à intervenir et à entériner la possibilité de décompter leur durée de travail en jours et de fixer un plafond à 217 jours, alors, que comme le rappelle C. Bloch-London (2000), la CGC y était défavorable et désirait qu'il soit limité à 200 jours.

Encadré n°10 : Les dispositions de la loi du 19 janvier 2000 concernant le temps de travail des cadres [80].

C'est la première fois que des dispositions législatives spécifiques sont prévues par les cadres.
Trois catégories de cadres, avec trois régimes distincts en matière de réglementation, sont retenues. Seuls sont concernés les « cadres au sens des conventions collectives de branche ou du premier alinéa de l'article 4 de la convention nationale de retraite et de prévoyance (…) (AGIRC) ».
Les cadres dirigeants sont limités à « ceux auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, qui sont habitués à prendre des décisions de façon largement autonome et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans leur entreprise ou leur établissement ». Le champ est donc restreint et ces cadres se trouvent légalement exclus de l'application de la quasi-totalité des dispositions du code du travail sur la durée du travail.
Les cadres intégrés dans une unité de travail et suivant les horaires collectifs, c'est-à-dire occupés selon « l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auxquels ils sont intégrés et pour lesquels la durée de leur temps de travail peut être prédéterminée », relèvent du droit commun.
Les autres cadres « doivent bénéficier d'une réduction effective de leur durée (…) qui peut être fixée par des conventions individuelles de forfait qui peuvent être établies sur une base hebdomadaire, mensuelle

[78] Initialement les compte-épargne temps, créés par la loi de 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés, visaient d'une part à favoriser le développement de l'emploi par le report de congés d'au moins 6 mois, et plus largement à organiser le temps de travail sur toute la vie du salarié et, d'autre part, à permettre la distribution des gains de productivité aux salariés sous forme de temps libre indemnisé.
La première loi Aubry a ouvert la possibilité d'affecter sur un CET une partie des jours de repos, lorsque la RTT s'opère selon cette modalité, confirmant son seul usage à des fins individuelles, permettant ainsi de reporter à plusieurs années la consommation de la RTT pour les salariés. Entérinant l'utilisation qu'en avaient fait certains accords, la seconde loi Aubry en a étendu l'usage possible à une forme assimilable à une modulation collective pluriannuelle.
[79] Il est souvent formulé ainsi « comment réduire le temps de travail de ceux qui ne le comptent pas ? » (Bouffartigue et Gadéa, 2000, p. 78).
[80] Ces informations concernant la durée du temps de travail des cadres sont extraites de l'article de C. Bloch-London (2000).

ou annuelle ». Dans les deux premiers cas, les dispositions du code du travail (durées maxima, repos hebdomadaire et quotidien) s'appliquent, un décompte horaire devant être mis en place. La RTT doit s'effectuer en jours ou en heures. Les conventions de forfait en heures sur l'année peuvent, par accord collectif, s'appliquer aux **salariés itinérants non-cadres** dont « la durée du travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans leur emploi du temps ». En revanche, le forfait en jours ne leur est pas applicable.
Le **forfait annuel en jours** ne peut être mis en place que par accord de branche étendu ou accord collectif d'entreprise ou d'établissement, n'ayant pas fait l'objet d'une opposition des syndicats majoritaires. L'accord doit prévoir le nombre de jours travaillés dans la limite d'un plafond de **217 jours**. Dans ce cas, les cadres ne sont pas soumis à la durée légale de 35 heures, ni au contrôle des horaires. Cependant, ils bénéficient du repos quotidien de 11 heures consécutives et des 24 heures consécutives de repos minimal hebdomadaire (application d'une directive européenne) et de l'interdiction de travailler plus de six jours par semaine. Des jours de repos peuvent aussi être affectés à un compte épargne-temps.

Dans les entreprises de notre échantillon, à la signature de l'accord, les dispositions de la seconde loi Aubry ne sont pas encore définies; aussi, il est intéressant de voir comment ont été envisagées les modalités d'application du dispositif Aubry I concernant les cadres.
Le nombre de jours concédés pour la catégorie cadre, suivant les entreprises, varie d'une entreprise à l'autre, soit 12 jours chez MOTORS (régime forfaitaire sur une base annuelle de 215 jours), 15 jours chez AGRI (dont pour moitié sont au choix du salarié et l'autre moitié sont fixés par l'employeur) et 15 jours à placer sur un CET. IMMO « règle » la question des cadres en considérant que le nombre de jours travaillés est de 201 jours par an. Les entretiens réalisés auprès des intéressés montrent l'inapplication de l'accord car le nombre de jours travaillés est toujours supérieur à 201.
Pour le personnel cadre de PLASTU, c'est l'avenant du 27 avril 1999[81] qui prévoit 12 jours de repos supplémentaires au maximum. Le personnel cadre bénéficiera d'une plage horaire autorisée en fin de journée (15h45-18h15) et pourra constituer un crédit d'heures annuel avec un maximum de 84 heures.
L'encadrement ne perçoit pas le badgeage comme une contrainte supplémentaire qui viendrait entamer l'autonomie acquise dans la gestion de leur temps de travail, même si le décompte des heures qu'appelle l'ARTT fait émerger de nouvelles règles informelles précisant le temps de travail effectif et ce qui doit en être exclu :
« *On badge en arrivant, on badge entre midi et deux quand on sort. Si on badge pas, ça nous décompte une heure. Et le seul truc, c'est que quand on est avec des gens du groupe ou avec les fournisseurs, on badge pas. Bien souvent, on mange au resto avec les cadres donc, le directeur il a dit « vous ne badgez pas même si vous passez trois heures au resto » ... il y a quand même une grosse partie de boulot* » (PL8, entretien avec un cadre ingénieur chimiste, avril 2000).
ELECTRO élargit à l'ensemble de son personnel la possibilité de capitaliser des jours sur un compte-épargne temps (CET), il s'agit de placer 22 jours par an avec un maximum de 121 jours. Le CET est également la modalité majoritairement retenue pour les cadres de LOISIRS (cinq cadres sur huit l'ont choisi), soit douze jours cumulables par an bloqués sur un compte avec une utilisation dans les quatre années.
PHARMA se réfère quant à elle à l'accord de sa branche qui fixe les modalités suivantes de la RTT : les cadres sont soumis à l'horaire collectif de l'officine c'est-à-dire 1589 heures ou 1575 heures pour les cadres de plus de six ans d'ancienneté bénéficiant de deux jours de congés payés supplémentaires. Il est à rappeler que la convention de réduction du temps de travail chez PHARMA a précédé les dispositions de la branche dans ce domaine : l'accord d'entreprise a été signé fin septembre 1998 et appliqué en janvier 1999, alors que l'accord de branche date du 23 mars 2000, et donc jusqu'à cette date les modalités de RTT pour les cadres ne sont pas effectives.
Aussi la prise en compte de modalités pour la catégorie cadre, avant la mise en place des dispositions législatives spécifiques en février 2000, varie suivant les entreprises ; à chaque fois, nous retrouvons les quatre modalités entérinées par la suite dans l'ensemble de ces entreprises dites pionnières.
Seules deux entreprises, CERA et AUTO, ne prévoient pas de modalités particulières pour leurs cadres puisque ces derniers sont exclus *de facto* de l'accord signé. Au moment où nous enquêtons aucun avenant n'est envisagé pour les faire passer dans le futur aux « 35 heures ».
De plus, les directions s'enferment dans leurs contradictions, d'un côté l'heure de travail standardisée pour les cadres et les salariés connaissant une forte autonomie est rejetée par la direction du personnel lorsqu'il s'agit de mesurer le temps travaillé, de l'autre « elles continuent à mesurer leurs charges de travail (…) en quantifiant le volume d'heures (…) correspondant au temps nécessaire pour réaliser tel produit ou telle prestation » (J. Lojkine et J.-L. Malétras, 2002, p. 14).

[81] L'accord d'entreprise de PLASTU a été signé le 30 octobre 1998 et est entré en vigueur le 2 novembre 1998.

Ce qui est commun à la majorité des entreprises consiste en l'adoption de l'annualisation sous forme de jours en sus appliquée différemment suivant les catégories interrogées, au-delà de la seule catégorie « cadre ».
Chez PHARMA, l'annualisation ne concerne que les métiers de la pharmacie (pharmaciens, préparateurs, certaines conditionneuses) et non les personnels d'administration et de logistique : secrétaire, livreuse, comptable, secrétaire-livreuse. Pour la première catégorie, 26 jours supplémentaires peuvent être pris sous la forme suivante : une semaine de six jours par trimestre avec la possibilité d'être accolée à deux semaines de congés payés et deux jours restant au choix du salarié.
Pour le personnel de l'atelier d'AGRI, la réduction du temps de travail s'accompagne d'une annualisation permettant de faire varier l'horaire hebdomadaire. A la suite des entretiens réalisés, nous constatons que la mise en application de ces 26 jours supplémentaires varient suivant les services. Selon un chauffeur, il s'agira d'une journée libérée tous les 15 jours ; un vendeur retient une demi-journée chaque semaine. Selon les centres, nous remarquons que l'application de cette modalité n'est pas identique même pour une profession définie ; ainsi pour les conducteurs de silo, l'un se verra accordé son mercredi après-midi, alors qu'un autre se verra appliquer l'annualisation « à la lettre » puisqu'il ne peut récupérer ces 26 jours qu'en période de basse activité.
L'organisation du travail chez MOTORS prend également la forme de la modulation du travail sur l'année via l'annualisation. Il y a également une mise en place de la réduction du temps de travail sous forme de jours de repos (23 jours de repos dont 11 au choix du salarié) pour le personnel. Dans les premiers temps, les jours étaient fixés, soit le lundi, soit le vendredi ; après discussion de cette modalité et pour tenir compte de la demande des salariés, la décision a été prise par la commission de suivi pour que ces 12 jours, planifiés par les responsables de services, soient posés indifféremment pendant la semaine.
La réduction du travail effectif est également organisée selon les catégories concernées. Chez CERA, seul le personnel administratif, fonctionnant sur un cycle de quatre semaines (trois semaines de 39h00 et une semaine de 23h00), jouit à la fin de ce cycle de deux jours de repos supplémentaires choisis par les salariés en fonction des impératifs d'organisation du service. Chez BUS, c'est le personnel conducteur, qui seul jouit de 36 jours de repos supplémentaires, placés généralement pendant les vacances scolaires, périodes où l'activité de l'entreprise est moins importante.
L'application des « 35 heures » à la société IMMO diffère ensuite selon les catégories précises, notamment pour le personnel d'exploitation. La possibilité est ouverte pour les employés et gérants d'immeuble soit, de passer aux « 35 heures » effectives en perdant le bénéfice de leur logement, soit de maintenir la semaine à 44 heures en gardant leur logis.
La seconde loi Aubry va pérenniser la nouvelle modulation sous forme de jours de congés supplémentaires en la conditionnant à la négociation d'un accord collectif. Elle confirme également que la prise de journées ou de demi-journées devra se faire « pour partie au choix du salarié et pour partie au choix de l'employeur, et, dans la limite de l'année, les délais maxima dans lesquels ces repos sont pris », (article L.212-9).
Le choix des modalités retenues dans ces différentes entreprises pour aménager et réduire le temps de travail sont fonction, d'une part, de règles et de pratiques anciennes en matière de temps de travail dans la structure en question, d'autre part, de contraintes temporelles et de nature spécifiques liées à l'activité, et en lien également avec l'organisation temporelle du travail. Ajoutons aussi ici que le choix des modalités de RTT est en corrélation avec la prise ou non en compte des aspirations des salariés (lors de la consultation) et du rôle d'intervenants extérieurs, qui d'une certaine façon, nous le verrons (cf. **chapitre 4**), soutiennent et mettent en place le projet de la direction et participent par là même à l'édification des modalités de passage aux « 35 heures ».
On voit ainsi nettement s'installer ou s'accentuer une différenciation temporelle avec la mise en place du dispositif Aubry en fonction des catégories professionnelles et/ou des services. La mise à disposition de jours alloués aux salariés suivant les personnels peut être aussi posée comme l'indice d'un renforcement de l'individualisation (des temps) du travail.

Tableau n° 29 : Les types de modulation et les modalités de la réduction du temps de travail

Noms	Types de nodulation	Modalités spécifiques selon les catégories professionnelles	Amplitude de la modulation
PHARMA	Annualisation – jours de repos sur l'année	-26 jours de repos supplémentaire pour les métiers de la pharmacie -Pour les services administration et conditionnement : durée hebdomadaire de 35 heures, soit 272 jours à 6	Limite haute : 44 heures et limite basse : 28 heures

		jours ouvrables par semaine	
LOISIRS	Annualisation CET (24 jours dont 12 à placer)	-24 jours de repos supplémentaires (par journées ou demi-journées ; pas plus de 3 jours consécutifs) -Salariés exclus de l'accord : Contrats aidés, CDD courts, saisonniers	2 périodes de haute activité : du 15 décembre au 15 mars et du 1er juillet au 30 août
PLASTU	Modulation	-Personnel de jour : réduction de 10 % (5 jours de 7h00 + plages variables) -Personnel à mi-temps : réduction de 10% (5 jours de 3h30 + plages variables) -Personnel en équipes de semaines : réduction de 15% -Personnel en équipes de suppléance : réduction de 15% (création d'une troisième équipe) -Cadres : 12 jours de congés en sus	Personnel en équipes de semaine : période haute, 40h46,5mn ; période basse, 24h40,5mn
MOTORS	Annualisation	-23 jours de repos dont 11 au choix du salarié -Cadres : 12 jours de repos en sus	Période basse : semaine de 4 jours, période haute : semaine de 5 jours
BUS	Cycles de travail Réduction quotidienne	36 jours de repos supplémentaire pour personnel conducteur	-Cycle de 12 semaines pour personnel conducteur -Cycle de 4 semaines pour agent d'atelier et de maîtrise
AGRI	-Annualisation -CET : 15 jours à placer pour cadres et commerciaux	-Cadres et commerciaux : 15 jours en sus pour moitié au choix du salarié -26 jours de congés supplémentaires pour personnel du siège social	-Ateliers : alternance de semaines de 24 et 32 heures en basse activité et 44 heures en haute activité -Chauffeurs et conducteurs et magasiniers : en haute activité 46 heures sur 12 semaines et 31h70 sur 8 mois.
IMMO	-Annualisation Hebdomadaire Par quinzaine Par trimestre	-Siège social : une demi-journée par semaine ou une journée par quinzaine -Cadres : 201 jours travaillés par an -Personnel d'exploitation : 44 heures (avec logement de fonction) ou 35 heures sans hébergement	
ELECTRO	-Annualisation -CET (maximum 22 jours par an)	-5 jours dont 3 au choix du salarié -Cadres : 215 jours travaillés par an	Période basse sur 4 jours (personnel d'équipe et de journée) / Période haute sur 5 jours ½ (personnel de journée) / Période normale sur 4,5 jours.
CERA	-Annualisation -Cycles de travail de 4 semaines (personnel administratif)	Personnel administratif : 2 jours de repos par cycle	-Haute activité : 40 heures, activité normale : 35 heures et basse activité : 30 heures. -Personnel administratif : 3 semaines à 39 heures et une semaine de 23 heures
AUTO	Annualisation	-Secrétariat et après-vente : une journée en sus par quinzaine -Service comptable : une demi-journée hebdomadaire.	Haute activité : service commercial (juil.-sept.), service comptable (janv.-fév.), après-vente (avril-novembre) / Basse activité : service commercial (janv.-mai), service comptable (mai-juin), après-vente (déc.-mars).

Source : Document d'études DARES n°55, avril 2002.

3.2. Vers une phase d'apprentissage : le personnel hors-accord et les avenants

Un certain nombre d'accords signés envisagent l'exclusion d'une partie du personnel de son champ d'application.

Chez AUTO, il s'agit de personnel au forfait dont les modalités n'ont pas encore été posées. En effet, l'accord s'applique à l'ensemble du personnel à l'exception des cadres, vendeurs, conseillers commerciaux et conseillers de financement, soit sur un effectif total de 50 salariés, 10 personnes ne sont pas concernées par l'accord signé. Comme nous l'avons vu, l'accord de PLASTU s'appliquait à l'ensemble du personnel à l'exception des cadres. A la différence d'AUTO, l'accord du 30/10/1998 sera complété par un avenant signé le 27 avril 1999 qui concerne le personnel cadre ainsi que le personnel assimilé cadre.

Chez AGRI, les salariés saisonniers, embauchés pour la période de moisson, ne sont pas visés par l'accord, leur rémunération étant fonction du temps de travail pratiqué. Ainsi que pour LOISIRS, les

nouvelles modalités du temps de travail ne s'appliquent pas à l'ensemble du personnel de LOISIRS : la réduction du temps de travail ne concerne que le personnel permanent en contrat à durée indéterminée (39 salariés) et les salariés en contrat à durée déterminée dit long (10 salariés) ; les saisonniers disposant de CDD courts (14 personnes) ou travaillant sur les camps de vacances (19 personnes) et ceux bénéficiant de contrats aidés (CES ou CIE: six personnes) sont exclus du champ d'application de l'accord, soit 44% de l'effectif en 1998.
Pour PHARMA, l'accord exclut un type de personnel en fonction de ses caractéristiques temporelles. La mise en œuvre de la réduction du temps de travail exclut les salariés à temps partiel. Ceux-ci n'ont pas souhaité voir leur temps de travail et leur rémunération diminuer. Chez ELECTRO, il s'agit aussi du personnel à mi-temps mais également des cadres. Ces derniers ne bénéficieront d'une réduction effective de leur durée de travail qu'ultérieurement, par une solution adoptée des plus classiques, puisqu'ils seront sur un régime forfaitaire établi sur une base annuelle de 215 jours. Pour pallier aux problèmes liés à l'application des « 35 heures » qui n'ont pu être anticipés, eu égard à l'urgence dans laquelle a été signé l'accord, et pour parfaire l'ARTT, plusieurs avenants sont signés (le 4 février, le 27 juin et le 30 août 2000) ainsi qu'un accord d'établissement qui instaure un compte épargne temps (CET). Cet accord signé le 29 août 2000 par les mêmes partenaires sociaux doit permettre de gagner en souplesse sur la gestion des temps de travail. Il concerne les salariés en CDI ayant au moins 6 mois d'ancienneté. Après avoir fait une demande écrite auprès du service du personnel – les salariés en CDD pouvant toutefois ouvrir un CET en accord avec la Direction des Ressources Humaines. Le nombre de jours pouvant être affectés au CET ne peut excéder 22 jours par an, celui-ci ne peut au total excéder l'équivalent de cinq mois et demi (121 jours).
Chez BUS, une procédure aux Prud'hommes est évoquée par un syndicaliste pour non-respect de l'accord signé le 9 juin 1999. Des contacts ont été pris par les délégués syndicaux avec un inspecteur du travail. L'accord signé, précipitamment selon le délégué syndical CGT, est remis en question aujourd'hui. Le syndicat appelle à l'ajout d'un avenant précisant de façon plus rigoureuse ces temps de travail annexes. C'est un contexte de rivalité qui domine aujourd'hui chez BUS et qui pèse sur le climat social de l'entreprise.
Les différents avenants, les réajustements, les compromis locaux et les problèmes d'effectivité des modalités témoignent de la nécessaire phase d'apprentissage du passage aux « 35 heures » dans la plupart de ces entreprises et de la difficulté de rompre avec les anciens usages temporels.

3.3. Le suivi de l'accord

La formalisation des relations professionnelles, déjà effective chez MOTORS où la présence syndicale est importante et efficiente, reste ponctuelle dans le suivi de l'accord pour les autres entreprises de l'échantillon. IMMO fait exception puisque l'on assiste aux prémisses d'une base pour des relations sociales réelles, en ce sens nous pouvons parler d'apprentissage de la négociation.
Majoritairement, la commission de suivi, chargée de l'application de l'accord, ne s'est jamais réunie chez AGRI, AUTO, PLASTU, PHARMA, LOISIRS et CERA.
Chez ELECTRO, c'est le comité d'entreprise qui fait office de commission de suivi. La négociation ne s'arrête pas avec la signature de l'accord, elle continue avec l'application, la mise en œuvre et l'effectivité de la réduction du temps de travail. Ainsi certains problèmes – ignorés, mésestimés ou mal traités – resurgissent. Les délégués syndicaux ne manquent pas de les évoquer lors des réunions de bilan ou au sein du comité d'établissement qui a en charge le suivi de l'accord, qu'ils concernent l'amplitude horaire, les délais de prévenance, les absences en période de haute activité, les pauses, les heures supplémentaires, etc.
Au centre de loisirs, l'état des relations entre le directeur et la déléguée syndicale CFDT ne permet pas un fonctionnement normal du comité de suivi (il ne sera d'ailleurs réuni qu'une seule fois la première année alors que l'accord stipule qu'il doit se réunir deux fois la première année). Le comité de suivi reste une « coquille vide » et aucune des parties ne semble souhaiter vraiment la remplir :
« (…) *Ah! Le planning de travail, on me l'a pas donné* (…). *Il y a effectivement les plannings de congé de notre structure ici parce que, je les connais, c'était pas la peine de me les donner, je les avais. Et puis les autres, je les ai pas. Le décomptage individuel des heures, ça, je l'ai obtenu… Le montant des aides perçues, je l'ai pas obtenu, le nombre et la nature des emplois créés, bon ben, c'est ce que je vous disais, on m'a dit : « trois »… on m'a dit que c'était les trois emplois, bon les trois emplois qui sont, deux au siège, un directeur de structure…* » (L3, entretien avec la déléguée syndicale CFDT signataire de l'accord, avril 2001).
A la société immobilière, il est prévu que la commission se réunisse au moins une fois par trimestre et autant que nécessaire. Dans les premiers temps suivant la signature de l'accord, cette commission se réunissait deux fois par mois (I3, entretien avec le délégué CFDT, avril 2001).
Chez MOTORS, le suivi des négociations a permis de revoir certaines dispositions de l'accord, notamment l'octroi de jours de congés pour réduction du temps de travail. Cela nous permet de constater

le fonctionnement opérationnel de la commission de suivi prévue dans l'accord et qui se réunit tous les trois mois :
« (…) *la commission… c'était toujours les mêmes personnes. C'est aussi bien que ce soit les gens qui ont négocié qui voient après comment c'est appliqué dans la réalité et qu'est-ce qu'il faut faire pour améliorer ou* (…) *s'il faut améliorer* (…) *on a changé quelque chose, par exemple maintenant, les semaines, l'entreprise s'est répartie en deux. Il y a 23 jours de congés si on prend… on va prendre les ouvriers, il y a 23 jours de congés supplémentaires finalement par les 35 heures. Les 23 jours là sont répartis pour moitié à disposition de l'entreprise, c'est avec ça qu'on fait notre annualisation du temps de travail, des semaines de cinq jours, des semaines de quatre jours et pour l'autre moitié ils sont à disposition des salariés, quand ils en ont envie, en accord avec leur hiérarchie bien sûr.*
Donc dans un premier temps, je vous ai dit on avait dit ce sera le lundi ou le vendredi, donc la RTT (…) *puisqu'on voulait faire des semaines. Là on a ouvert les vannes sur les jours d'entreprise, hein je parle. On a ouvert, c'est-à-dire que le chef de service peut décider qu'une personne n'a pas besoin d'être là le mardi, le jeudi ou le mercredi. Donc ça c'est à disposition du chef de service ; avant il pouvait décider que le lundi ou le vendredi. On s'est rendu compte que finalement ça posait pas plus de problème pour les ressources humaines de laisser ouvert un champ et que le responsable de service puisse décider que la personne serait là du lundi au jeudi ou la personne serait là lundi mardi et jeudi vendredi, une personne serait là lundi en fonction de sa charge, en fonction de l'organisation de son service. On a ouvert ces vannes là depuis le début de l'année, ça a permis d'être plus souple donc ça permet une meilleure gestion des effectifs dans chaque service. Parce qu'on peut à la limite avoir une personne absente tous les jours et ça rend moins service que d'en avoir cinq le lundi et puis cinq le vendredi.* » (M2, entretien avec le DRH, février 2000).
On le voit ici nettement, entre les décisions entérinées dans l'accord, à propos des modalités de passage pour les salariés, et leur mise en pratique au quotidien, des marges d'application se sont dessinées, amenant à revoir la fixation des jours de congés pour RTT (les lundis ou les vendredis) en l'élargissant à tous les jours de la semaine. Le cas de MOTORS, concernant les modalités de RTT, pose l'existence de deux types de règles : les règles internes et les règles affichées (J.-D. Reynaud, 1993) ; ainsi, la règle interne (le choix de jours de RTT non fixes et élargis aux cinq jours de la semaine) était tolérée et considérée comme acceptable pour devenir la règle affichée dans l'entreprise à la suite du premier bilan établi par la commission de suivi de l'entreprise.
Pour AGRI (et AGRO), la mise en œuvre de la réduction du temps de travail dans les différentes structures est coordonnée par un comité de suivi, qui ne s'est encore jamais réuni[82], mais déjà des décisions comme le gel des salaires sont à rediscuter :
« (…) *pour l'instant le Comité n'a jamais été réuni. Je pense que ça va se faire bientôt parce qu'il y a des points justement à revoir comme le blocage des salaires, avec une masse salariale, moi, je dis, qui baisse… c'est quand même plus trop normal de bloquer les salaires. On n'est pas dans une période de récession…* » (AG5, entretien avec le délégué FGSOA, mars 2000).
Cet élément est repris également par le délégué CFDT non signataire :
« (…) *on s'aperçoit que la masse salariale avait baissé. Donc on va redemander que ça soit négocié le blocage des salaires pendant trois ans quoi et on verra !* » (AG7, entretien avec le délégué CFDT, février 2000).
L'accord prévoit la réunion de cette commission au moins une fois par an pour suivre la bonne marche ou pour examiner le cas échéant les points d'application qui pourraient poser des difficultés. Or, l'accord est signé en octobre 1998, nous enquêtons dans l'entreprise au premier semestre 2000, et ce comité de suivi ne s'était encore jamais réuni.
Pour PLASTU, le comité de suivi ne semble pas avoir vraiment joué son rôle. Il n'y a pas véritablement de discussion sur les nouveaux horaires et les modalités d'organisation du travail lors des réunions du comité d'entreprise tous les deux mois. Le comité de suivi s'apparenterait également plutôt à une « coquille vide ».
Chez BUS, le suivi de l'accord est également programmé. Il fait l'objet de rencontre entre la direction et les délégués pour effectuer le bilan de l'année et préparer les plans de production à venir. Des premières réunions de bilan se sont tenues ainsi en novembre et décembre 1999 qui ont mis en avant les problèmes causés par les « 35 heures » et notamment la gestion des temps annexes de travail, gros point de blocage et source d'ailleurs de conflits au sein de cette société.

L'annualisation du temps de travail observée à partir de l'étude de dix accords d'entreprise rejoint l'hypothèse d'une généralisation de cette modalité spécifique d'ARTT également retenue au niveau national. L'ensemble des entreprises enquêtées requiert la modulation par cycles, sur une partie ou sur la totalité de l'année. La nouveauté en matière de règles temporelles est une annualisation qui prend la

[82] L'accord chez AGRI est signé le 20 octobre 1998 (effectif au 1er novembre 1998). La durée de l'enquête dans cette entreprise s'étale de février à août 2000.

forme d'une réduction du temps de travail organisée en tout ou en partie sous forme de jours de repos. De plus, la quantité de jours concédés oscille suivant les catégories socioprofessionnelles en général, et en particulier on se dirige vers une capitalisation sous forme de compte épargne temps pour les cadres ; concernant cette catégorie le législateur intervient et offre la possibilité de décompter leur durée de travail en jours et de fixer un plafond en termes de jours travaillés. Le choix des modalités retenues dans ces différentes entreprises dépend de pratiques anciennes en matière de temps de travail, des spécificités liées à l'activité, sans oublier la prise en compte des aspirations des salariés ainsi que le rôle joué par les intervenants extérieurs. Aussi se dirige-t-on vers une différenciation temporelle, avec la mise en place du dispositif Aubry, en fonction des catégories professionnelles et/ou des services, et qui soulève le renforcement de l'individualisation (des temps) du travail. Les différents avenants, les réajustements, les compromis locaux et les problèmes d'effectivité des modalités, etc. témoignent de la nécessaire phase d'apprentissage du passage aux « 35 heures » et de la difficulté de rompre avec les anciens usages temporels.
La formalisation des relations professionnelles, déjà effective pour l'une d'entre elles où la présence syndicale est importante et efficiente, reste ponctuelle dans le suivi de l'accord pour les autres entreprises de l'échantillon, s'apparentant la plupart du temps à une « coquille vide ».

Section 4 De nouvelles règles salariales

« La réduction du temps de travail n'a des effets favorables que si les coûts des entreprises ne sont pas alourdis » indique d'emblée le ministère de l'Emploi dans la brochure de présentation de la loi. En clair, si la réduction du temps de travail ne doit pas s'accompagner d'une diminution des salaires, elle ne peut équivaloir pour autant à 35 heures payées 39. « Les évolutions salariales devront tenir compte de la baisse de la durée du travail en particulier pour les salaires moyens ou élevés » a précisé M. Aubry en matière salariale. L'orientation est donc claire.
Pourtant, différents questionnements interrogent en profondeur le lien qui unit le salarié à son employeur lors de la mise en place des « 35 heures » ; des effets visibles sont notables sur la rémunération du salarié alors même que la compensation salariale était négociée. Rappelons que, globalement, 92% des accords Aubry prévoyaient une compensation intégrale des rémunérations (V. Passeron, 2000).
L'état du rapport de forces présent dans un certain nombre d'entreprises enquêtées amène à soulever certaines interrogations. On peut se demander si les conséquences d'une mise en place des dispositifs Aubry s'orientent vers un contrôle de la masse salariale, notamment concernant les limitations des heures supplémentaires pour les conventions Aubry ou encore le gel des salaires consécutif à la mise en œuvre du processus. Les négociations menées sur les rémunérations tendent-elles vers une flexibilité salariale ? S'agit-il alors de nouvelles règles salariales en vigueur dans l'entreprise depuis la signature de l'accord ? C'est ce que nous nous proposons d'analyser à présent.

4.1 La répercussion de la mise en place de l'ARTT sur le salaire

Comme l'a écrit S. Erbès-Seguin (1985, p. 68) à propos du salaire pendant la période dite du compromis fordiste : « le salaire est alors utilisé comme équivalent général des revendications, en ce sens qu'il est substituable à d'autres revendications non négociables en raison des enjeux dont elles sont porteuses ». De leur côté, J. Bélanger et C. Thuderoz (1998, p. 485), appliquent la formule employée par S. Erbès-Seguin à l'emploi qui « revêt la forme d'un nouvel 'équivalent général' » ; aussi le « substitut négociable serait en passe de devenir les conditions d'un emploi pour tous ».
La préoccupation de ne pas voir la réduction du temps de travail générer des avantages acquis emprunte d'autres voies. Ainsi les majorations de salaire qui résultent mécaniquement du passage aux « 35 heures » sont très fréquemment isolées de la rémunération proprement dite. Elles figurent sous une rubrique nommée « indemnité différentielle » sur la fiche de paie. Beaucoup d'employeurs ont, manifestement, craint une irréversibilité de la réduction du temps de travail et de l'augmentation du salaire qui en résulte. De plus, un certain nombre d'interrogations sont à soulever au titre de cette « indemnité différentielle » : les futures augmentations de salaire porteront-elles uniquement sur le salaire de base ou également sur l'indemnité compensatrice ? Sera-t-elle due aux nouveaux embauchés ? Les salariés à temps partiel qui réduisent leur temps de travail y ont-ils droit ? Et ceux qui ne réduisent pas leur temps partiel ? C'est donc toute la cohérence de la politique salariale qui est menacée et il est probable que dans l'avenir des conflits se nouent à ce propos.
De façon générale, dans le dispositif d'aide Aubry offensif, la modération salariale est perceptible pour les établissements engagés avant juin 1999. Sur un an et demi, à partir du troisième trimestre 1998, le salaire mensuel dans ces établissements est en croissance moindre, de l'ordre de 0,7 point, par rapport aux établissements qui ne réduisent pas la durée du travail, à structure par taille et secteur identiques (V. Passeron, 2000).

S'agissant du maintien nominal (hors inflation) des rémunérations après passage aux « 35 heures », il est acquis dans l'ensemble des accords, hormis pour les deux accords défensifs (ELECTRO et PHARMA). Les concessions à ce principe résident dans le gel plus ou moins long des salaires qui opèrent de fait une réduction de rémunération sur la période considérée. Il est retenu dans tous les accords des entreprises de l'échantillon et s'étale sur des périodes de 18 mois à 3 ans.
Lorsque l'on a observé les conséquences de la mise en place du dispositif auprès des salariés, la réponse s'est résumée à la question des heures supplémentaires et leur carence auprès des salariés proche du SMIC, et qui a également sanctionné le bilan de la gauche plurielle. Rappelons que le seuil des « 35 heures » constitue le moment à partir duquel se déclenchent les heures supplémentaires. Pour les négociateurs patronaux, les heures supplémentaires entre la 36 ème et la 39 ème heures devaient être les plus accessibles possible et entraîner un surcoût faible pour les entreprises. Une majoration, même de 25 % (c'était le maximum annoncé dans la première loi) leur semblait préférable à un abaissement du seuil de déclenchement des repos compensateurs obligatoires, plus précisément du contingent légal fixé à 130 heures. A titre transitoire, pour un an, le seconde loi a limité la majoration des heures supplémentaires à 10 % (au lieu de 25 % auparavant), sous forme de repos ou monétaire avec un accord collectif à la clé qui le négocie.
Observons à présent la pratique des heures supplémentaires en 2000 à partir d'entreprises qui ont ou pas réduit leur durée de travail.

Tableau n°30 : Pratique des heures supplémentaires dans les entreprises de 20 salariés ou plus selon qu'elles ont ou non réduit la durée du travail

(en pourcentage)

Secteur d'activité de l'entreprise	**Ensemble**		**Entreprises ayant réduit la durée du travail**		**Entreprises n'ayant pas réduit la durée du travail**	
	Part des salariés à temps complet qui font des HS dans les entreprises qui en déclarent	Volume annuel moyen par salarié qui en fait	Part des salariés à temps complet qui font des HS dans les entreprises qui en déclarent	Volume annuel moyen par salarié qui en fait	Part des salariés à temps complet qui font des HS dans les entreprises qui en déclarent	Volume annuel moyen par salarié qui en fait
Industrie	48	47	47	44	55	49
Construction	64	60	59	51	70	68
Tertiaire	47	60	45	56	47	61
Ensemble	**48**	**55**	**47**	**52**	**52**	**58**

Champ : entreprises de 20 salariés ou plus
Source : MES/Enquête ACEMO (2002).

Dans les secteurs de l'industrie et de la construction, le fait pour les entreprises de plus de 20 personnes de rester à 39 heures conduit bien une majorité de leurs salariés à effectuer des heures supplémentaires, respectivement 55 % et 70 % des salariés à temps complet en font. Cette pratique est moins fréquente, en revanche, dans les entreprises déjà passées à 35 heures, soit 47 % et 59 % des individus concernés pour chacun des secteurs (Tableau n°30). Cette différence apparaît moins significative dans le tertiaire.
Ainsi le bénéfice de l'allègement structurel des cotisations sociales étant conditionné par une baisse effective de la durée du travail à 35 heures, les entreprises déclarant donc être aidées se signalent par un moindre recours aux heures supplémentaires régulières, diffusées à une majorité de salariés, que celles passées à 35 heures sans cet allègement.
Ajoutons également que la modulation et ses différentes formes permettent d'adapter les horaires à l'activité par l'alternance de périodes hautes et basses, et limitent de fait dans les entreprises qui y recourent la pratique d'heures supplémentaires conjoncturelles (c'est-à-dire effectuées de manière occasionnelle) puisqu'une meilleure répartition des heures travaillées est établie sur l'année restreignant de fait la pratique d'heures supplémentaires en cas de pics d'activité (V. Ulrich, 2002).
La question de la compensation salariale a aussi largement polarisé les débats sur la réduction du temps de travail ; elle a finalement pris la forme, dans les accords négociés entre les deux lois, d'une modération ou d'un gel.

Tableau n° 31 : Impact global de la RTT sur les rémunérations selon les salariés concernés prévu dans les conventions

(en pourcentage)

Evolution prévue des salaires Compensation immédiate	Gel des salaires	En augmentation moindre*	Gel et augmentation moindre* pour d'autres	Rien de prévu	Total
Compensation intégrale pour tous	39,6	27,6	2,8	17,7	87,7
Compensation intégrale pour certains et partielle pour d'autres	1,4	1,8	0,7	0,5	4,5
Compensation partielle pour toutes les catégories	2,6	0,8	0,1	4,1	7,6
Pas de compensation	0,0	0,2	0,0	0,0	0,2
Total	43,6	30,4	3,6	22,4	100,0

** ...que s'il n'y avait pas eu de réduction du temps de travail*
Source : MES-DARES (suivi des conventions)

Tout au long de l'application des « 35 heures », de l'été 1998 au premier semestre de l'année 2000, le gel des salaires progresse sensiblement et concerne désormais plus de 40% des salariés, soit 4 salariés sur 10. A l'inverse, la modération salariale devient beaucoup moins fréquente (en termes de salariés concernés) pour l'année 2000 pour environ un quart des salariés. Seuls 17,7% des salariés bénéficient d'une compensation intégrale sans gel, ni modération par la suite et n'ont donc à attendre aucun effet particulier de la RTT sur leur rémunération, ni dans l'immédiat, ni ultérieurement. Enfin, les salariés effectuant 35 heures payées 35 constituent l'exception, seulement 0,2% des salariés voient leur rémunération baisser proportionnellement à leur temps de travail.

Aussi la seconde loi Aubry s'est-elle limitée à l'épineuse question du SMIC[83]. S'inspirant de la pratique des accords de RTT en matière salariale, elle prévoit une garantie permettant de maintenir le niveau de rémunération des seuls salariés à temps complet payés au SMIC lors de la mise en place des « 35 heures ». Cette garantie mensuelle s'applique pendant une période transitoire allant du 1er janvier 2000 au 1er juillet 2005 au plus tard. La mise en place de la garantie mensuelle avait pour objectif de maintenir le niveau de la rémunération mensuelle des salariés payés au SMIC lors du passage aux « 35 heures » et d'assurer ensuite la progression de leur pouvoir d'achat.
Le mécanisme de valorisation est tel que plus l'entreprise passe tôt aux « 35 heures », plus la garantie est faible pour les salariés. Le fait que la garantie soit calculée chaque année a conduit à l'existence de garanties aussi nombreuses que de revalorisations du SMIC puisque les garanties obéissent à un mécanisme d'indexation différent de celui du SMIC horaire. Au total, en juillet 2001, quatre niveaux de salaire minimum coexistaient (P. Combault, 2002). Aussi le principe « à travail égal, salaire égal » rappelé par le Conseil d'Etat entre les deux lois impose une harmonisation avant 2005[84].
Sans vouloir aller plus loin dans la prospective, soulevons à présent la question de nouvelles règles salariales dans les entreprises qui ont signé un accord conventionné.

4.2 La production de (nouvelles) règles salariales

Comme le souligne à juste titre D. Linhart (2001), l'individualisation des situations de travail s'opère aussi à partir de l'évolution de la négociation collective et de l'individualisation de la relation salariale (A. Jobert, 1999).
La question des salaires est un des points névralgiques de la négociation. Afin de préserver un certain consensus, les directions maintiennent majoritairement les salaires, hormis ELECTRO et PHARMA – les deux entreprises de l'échantillon qui ont signé des accords défensifs. Sept entreprises de notre échantillon prévoient de procéder à un gel des salaires : AGRI, LOISIRS et AUTO pendant trois années, BUS et PLASTU deux ans, MOTORS 18 mois, ainsi que CERA.
Lorsque le gel des salaires est annoncé dans l'accord, les salariés des entreprises concernées sont avertis de la modération salariale consécutive à la mise en place des « 35 heures » dans leur firme. Celle-ci est plus ou moins bien consentie selon les catégories de personnel.

[83] Le SMIC est un salaire horaire dont le pouvoir d'achat est indexé sur l'évolution des prix à la consommation.
[84] La loi Fillon reprend ainsi l'objectif de convergence inscrit dans la seconde loi Aubry.

Le personnel d'équipe de suppléance de PLASTU se voit concéder une baisse du salaire réel moyen alors que son temps de travail est identique (les 2x12 heures ne sont plus effectués sur les jours du week-end, mais en alternance sur le vendredi, samedi et dimanche). L'insatisfaction de cette catégorie de salariés est la conséquence d'une perte de salaire (plus d'heures supplémentaires les jours suivant un jour férié et précédant le week-end, moins de dimanches travaillés où la majoration est plus importante) et d'un bouleversement de l'organisation de la semaine entre temps de travail et temps libre. Pour l'entreprise MOTORS, des négociations salariales entre la direction et la section CGT ont porté sur la compensation intégrale du salaire suite à une potentielle réduction du temps de travail et plus particulièrement sur la revalorisation de ces salaires. La CGT proposait 5% avec un budget séparé pour les promotions individuelles ; la direction portait ce chiffre à 0,6%. Les discussions ont porté sur la revalorisation du salaire à 1,3%. Il est évident pour les délégués syndicaux CGT que la direction veut « *rogner* » sur les augmentations annuelles de salaire, mais la compensation salariale est un fait acquis. Parallèlement, les représentants de ce syndicat revendiquent l'instauration d'un 13ème mois complet, demande qui ne peut être honorée. Le gel des salaires pendant 18 mois a été en quelque sorte la contrepartie concédée à la direction de l'entreprise en échange des embauches et des jours de congés supplémentaires (ou congés pour réduction du temps de travail) selon les organisations syndicales signataires. Le personnel est globalement satisfait de l'accord signé. De façon analogue, les entretiens réalisés auprès des salariés d'AUTO ne montrent pas que la modération salariale soit un élément récurrent.

Le gel des salaires peut par ailleurs être annoncé et combiné à l'annualisation du temps de travail et produire des effets drastiques dans le sens où les salariés n'avaient pas mesuré les implications réelles de ce dernier. C'est la situation de BUS, AGRI et LOISIRS. La nouvelle distinction chez BUS entre temps effectif et temps annexe dénonce une disparition des heures supplémentaires et la transformation de celles-ci en heures de régularisation des comptes individuels. Pour le délégué syndical (entretien B2), cette loi des 35 heures aboutit à une réduction des salaires qu'ils évaluent aux alentours de 152 euros par salarié sur l'année.

De même, les salariés d'AGRI voient leurs salaires gelés pendant trois années, auquel il faut ajouter la disparition des heures supplémentaires, conséquence directe de la mise en place de l'annualisation, sans oublier que les rémunérations pratiquées dans le secteur agricole sont plutôt faibles ; ces différents éléments produisent une baisse inévitable des salaires réels qui n'a pas été compensée par l'instauration d'une « prime de moisson » calculée et attribuée sur le nombre d'heures supplémentaires réalisées l'année précédant la mise en application du dispositif Aubry, à hauteur de moitié.

Chez LOISIRS, les salariés citent le blocage des salaires pendant trois ans – la suppression des heures supplémentaires par la modulation ne signifie pas un manque à gagner sensible, les heures étaient déjà auparavant récupérées ou intégrées dans le salaire. Mais le gel des salaires est mal vécu pour certaines catégories smicardes, qui de surcroît travaillent les week-ends et perdent dans le calcul annuel du temps de travail trois jours chômés :

« (…) *35 heures payées 39, mais pendant trois ans, on n'aura pas d'augmentation, donc vu que les salaires sont déjà pas tellement élevés, c'est un peu le problème, ici quand même, hein. Il y a une chose aussi que j'ai pas tellement bien compris, ils nous ont… avec les 35 heures, ils nous ont enlevé trois jours fériés, mais les jours fériés, nous, on les travaille. On les travaille, on ne les récupère plus.* (…) *et puis nous les week-ends, les jours fériés, on les travaille, sans compensation, on n'a rien pour un week-end de fête. Normalement, on est censé avoir un week-end, on est quatre filles, donc chacune un week-end par mois. Pour qu'on ait au moins… Mais bon, ça fait quand même trois week-end travaillés, et on n'a jamais rien quoi* » (L2, entretien avec une serveuse, avril 2001).

La baisse des salaires semble inévitable dans le cadre des deux accords défensifs : ELECTRO et PHARMA. La première a décidé une diminution des salaires à hauteur de 2 ou 3% selon les niveaux de rémunération. La seconde ne rémunère son personnel que sur la base de 37 heures hebdomadaires.

Le contexte économique difficile d'ELECTRO conditionne le déroulement des négociations, leurs qualités et les concessions réalisées par les délégués syndicaux :

« (…) *il y avait l'épée de Damoclès, c'était « 46 licenciements » si on ne signait pas. Et c'est la raison pour laquelle les syndicats ont signé, c'est une évidence. Ça c'est ce que j'appelle un très mauvais accord, parce qu'il n'y avait pas de discussion autre que celle-là. La négociation n'était pas libre, finalement : « si tu signes, eh bien, on conserve l'effectif, si tu ne signes pas, on licencie 46 personnes ». Ça c'est pareil, de la part de la direction, je trouve que c'est pas du tout le bon système pour négocier.* » (E5, entretien avec le délégué syndical CGC, signataire de l'accord, janvier 2001).

Dans ce contexte, il s'agit surtout pour les organisations syndicales qui ont participé aux négociations, la CFDT – majoritaire à ELECTRO-Vosges, FO, la CGT et la CGC, d'éviter que le personnel restant ne paie par trop les 46 emplois sauvés, notamment en matière de salaires. Ainsi la CFDT, FO, la CGC consentiront à une baisse du salaire de 2% pour les salariés dont la base mensuelle est inférieure à 1296 euros (8 500 francs) et de 3% pour les salariés dont la base mensuelle est supérieure à 1296 euros pour le maintien des emplois. La CGT refusera de signer l'accord en raison même de cette perte de salaire (avec 16% de l'électorat, celle-ci pouvait jouer plus facilement le trouble-fête que si elle avait été majoritaire

comme au siège social). Aussi, la perte financière est plus importante pour les salariés habitués à faire des heures supplémentaires désormais proscrites par l'annualisation :
« *Oui, au départ, c'était 42 ou 45 heures, je sais plus combien, dans les années 77, quand je suis venu. Bon, ça a baissé progressivement. Jusqu'aux 38 heures, ça allait, on avait toujours des heures supplémentaires si on restait un soir, s'il fallait terminer un travail. Dès qu'on est passé dernièrement aux 35 heures, c'est des heures récupérées heure pour heure. Avant c'était toutes des heures majorées à 25%. Disons, ça gênait moins les gens de rester un soir s'il fallait donner un coup de main. Mais maintenant, ça sert à rien de travailler jusque 22h le soir à la limite quand on vous dit le lendemain matin vous venez pas. Autant travailler tranquillement, faire les heures qu'on nous demande de faire.* » (E9, entretien avec un technicien d'atelier sur presses, mai 2001).
La question du temps de travail fait ressortir celle de la définition de règles de rémunération dont elle est indissociable. La base de calcul du salaire chez PHARMA est désormais 37 heures, sans qu'il y ait de diminution pour les salariés payés à moins de 1,2 fois le SMIC (huit personnes). L'octroi de primes, d'augmentations indiciaires ou de promotions individuelles permettent alors de compenser la perte. La pharmacienne titulaire qui a conçu l'accord souligne le rôle des primes :
« (…) *les gens ont un coefficient qui correspond à un salaire lié à une grille ; si on veut les payer plus, on leur met des primes. En fait la diminution de salaire n'intervient pas sur les primes. Finalement ce n'est pas deux heures qu'ils ont perdues, c'est moins puisque la diminution n'intervient pas sur les primes* ». (Ph1, entretien avec une pharmacienne titulaire, avril 2001).
En fait, les primes antérieures sont perçues comme assurant une compensation ex-post alors qu'il y a effectivement perte de salaire :
« (…) *ils sont un peu moins payés mais l'ajustement est atténué parce que les primes ne l'ont pas été. Dans certains cas, elles ont même augmenté mais ça n'a rien à voir avec la RTT.* » (Ph1, entretien avec une pharmacienne titulaire, avril 2001).
On a ainsi une pratique d'individualisation par les primes qui atténue les effets de la nouvelle base de calcul des salaires. De plus, il n'est pas prévu de gel des salaires par la suite :
« (…) *le point vient d'augmenter, les salaires suivent la grille. L'augmentation a été conséquente car pour les préparatrices ça allait jusqu'à 350 ou 400 francs par mois. Par contre on a des personnes qui étaient payées au-dessus de la grille des salaires. Donc là on a quand même pas répercuté. Il y a un gel momentané tant qu'ils n'ont pas été rattrapés par la grille des salaires. Peut-être que si les conditions sont très favorables on les augmentera aussi, on n'en sait rien.* » (Ph1, entretien avec une pharmacienne titulaire, avril 2001).
Un gel sélectif est donc à l'œuvre gommant momentanément les pratiques d'individualisation et les effets antérieurs de ces dernières. La perte de salaire est inégalement ressentie et relativisée. D'un côté, la secrétaire, qui fait partie des salariés dont le gel des salaires est maintenu parce que payés au-dessus de leur coefficient, ressent un effet pénalisant : « *A part la baisse de salaire, ça me convient* » dit-elle. D'un autre côté, une conditionneuse explique que la perte de salaire a été masquée : « *ça n'est pas visible, il y a eu des progressions d'indice* ». La pharmacienne assistante trouve la compensation dans l'amélioration de la qualité de vie : « *on a eu une perte de salaire. Ça ne m'a pas pénalisée, j'y ai trouvé d'autres avantages* ». On trouve une proximité dans le propos de cette préparatrice « *Sur le coup j'étais contente* [de la RTT] *et un peu moins quand il y a eu la baisse de salaire. Ça fait quand même une perte. On ne peut pas tout avoir. Les primes ont évolué mais je ne sais pas si c'est pour compenser la perte de salaire* (…) *on entendait parler de 35 heures payées 39 mais on s'y retrouve. Pour rien au monde je ne reviendrais en arrière* ».
Dans la société CERA, aucune réduction du salaire de base mensuel, hors primes pour les salariés, n'a eu lieu. Cependant un gel des salaires est prévu. En d'autres termes, nous avons bien un maintien du niveau de salaire après la réduction du temps de travail qui est perçu de façon très positive par l'ensemble des salariés enquêtés.
En observant l'entreprise CERA, nous décelons la production de nouvelles règles salariales autour de trois éléments. Tout d'abord, la définition du salaire de base brut mensuel correspondant à une nouvelle durée du travail hebdomadaire de 35 heures est calculée au prorata du salaire de base brut pour 39 heures de travail hebdomadaire. Ensuite, à côté de ce montant est ajouté une somme qui a le statut de compensation salariale mensuelle dont l'objectif est de compenser comme son nom l'indique, à hauteur du salaire de base mensuel (hors primes) pour 39 heures de travail hebdomadaire, la diminution dudit salaire calculé au regard du travail. Ce complément dénommé « Compensation Annualisation Réduction du Temps de Travail » figure séparément sur le bulletin de paie, sous la mention Compensation ARTT. Il est égal à la différence entre l'horaire collectif de référence et l'horaire réduit. Ce complément constitue une modalité de régularisation, soit dans un sens positif puisqu'il permet le maintien du niveau de salaire a son niveau antérieur c'est-à-dire avant la réduction du temps de travail, soit dans un sens négatif parce qu'il compense également les absences selon la règle du *prorata temporis*, dans les mêmes proportions que le salaire de base mensuel. Enfin, depuis le 1er janvier 2000, il est instauré une prime mensuelle d'objectif attribuée sur des bases individuelles. Cette prime est liée à la réalisation des objectifs de

production individuelle ou de rendement. Elle a également comme objectif de rétribuer l'assiduité au travail. Aussi, toute journée d'absence génère-t-elle une minoration de 12,2 euros (80 francs) du montant de la prime. Cette prime d'objectif remplace dans les faits la prime d'assiduité et la prime de Noël. C'est d'ailleurs sur cette question que les blocages entre la direction et les salariés persistent.
Indépendamment du gel des salaires, certaines sociétés s'attachent à maintenir les promotions individuelles, notamment MOTORS, IMMO, BUS et AUTO où le directeur reconnaît que le gel des salaires n'est pas positif pour les salariés :
« (…) *quand on bloque les salaires sur trois ans, c'est pas bon pour une société. C'est pas bon parce qu'il y a des gens qui évoluent. Alors moi, j'ai continué à augmenter les gens qui évoluaient dans leur métier, c'est-à-dire, il y a un mécanicien qui pourrait passer technicien, il y a un préparateur donc lustreur qui est passé mécanicien. Ces gens là, je les ai augmentés…* » (entretien AU1, mars 2001).
IMMO maintient l'évolution de la rémunération annuelle en conservant le pouvoir d'achat des salariés pendant la durée d'application de l'accord, sous réserve du respect des *minima* conventionnels. Le présent accord garantit le maintien de la rémunération annuelle du personnel présent à la date de la signature. La société immobilière ne donne pas un coup d'arrêt aux promotions individuelles puisque six personnes ont été promues depuis la signature de l'accord. Concernant les rémunérations chez BUS, on assiste à un maintien du niveau de salaire sur une base de 39 heures, avec un gel de 1999 à 2001. Les évolutions de carrière ou d'ancienneté ne sont pas concernées par ce gel. Les primes de fin d'année sont transformées en 13ème mois.
La modération salariale apporte un moyen supplémentaire, la réduction du temps de travail se traduisant par un gel temporaire des salaires. Elle est plus ou moins bien consentie par les salariés concernés : cette contrepartie est acceptée chez MOTORS et AUTO, elle est plus mal vécue chez BUS, LOISIRS, ELECTRO et pour les salariés d'AGRI (qui ne sont pas au siège social). Il faudra également (à moyen terme) interroger les modalités de maintien des salaires. Les entreprises qui ont eu recours à des primes de compensation (plutôt que de payer 35 heures sur la base des 39 heures) pour maintenir les rémunérations ne vont-elles pas les pérenniser de manière à les substituer aux évolutions de salaires, dans l'objectif d'accroître leur partie flexible et réversible ?
Cette baisse de pouvoir d'achat des salariés conditionne la façon dont ceux-ci perçoivent et vivent les « 35 heures ».

Tableau n°32 : Les accords d'entreprises et leurs incidences sur les rémunérations

Nom de l'entreprise	**Modalités de RTT**	**Incidences sur les rémunérations**
PHARMA	Annualisation – jours de repos sup. sur l'année	Diminution partielle
LOISIRS	Annualisation C.E.T.	Sans diminution
PLASTU	Personnel de jour réduction 10% - Personnel en équipes réduction 15% - Modulation Type 2 – Création équipes suppléances	Maintien du salaire

MOTORS	Annualisation du temps de Travail	Sans diminution
BUS	Jours de repos sup. sur l'année – quotidienne (journée plus courte) – C.E.T.	Sans diminution
AGRI	35 heures hebdo. – Annualisation – Hebdo par jour ou ½ journée – C.E.T.	Maintien du salaire
IMMO	Annualisation : hebdomadaire, par quinzaine, par trimestre, par jours de repos.	Sans diminution
ELECTRO	Annualisation C.E.T.	Diminution partielle
CERA	Annualisation du temps de travail – Jours de repos sup. sur l'année – Quotidienne (journée plus courte) – C.E.T	Sans diminution
AUTO	Annualisation	Sans diminution

Source : Document d'études DARES n°55, avril 2002.

Le bénéfice de l'allègement structurel des cotisations sociales étant conditionné par une baisse effective de la durée du travail à 35 heures, les entreprises déclarant donc être aidées se signalent par un moindre recours aux heures supplémentaires régulières, diffusées à une majorité de salariés, que celles passées à 35 heures sans cet allègement. S'agissant du maintien réel (hors inflation) des rémunérations après passage aux « 35 heures », il est acquis dans l'ensemble des accords, hormis pour les deux accords défensifs (ELECTRO et PHARMA). A une moindre pratique des heures supplémentaires, ajoutons les concessions qui résident dans le gel plus ou moins long des salaires qui opèrent de fait une réduction de rémunération sur la période considérée. Ce gel des salaires peut par ailleurs être annoncé et combiné à l'annualisation du temps de travail et produire des effets drastiques dans le sens où les salariés n'avaient pas mesuré les implications réelles de ce dernier.
La question du temps de travail fait ressortir celle de la définition de règles de rémunération dont elle est indissociable. L'octroi de primes, d'augmentations indiciaires ou de promotions individuelles permet alors de compenser la perte (PHARMA). On peut observer la production de nouvelles règles salariales chez CERA : la définition du salaire de base brut mensuel correspondant à une nouvelle durée du travail hebdomadaire de 35 heures est calculée au prorata du salaire de base brut pour 39 heures de travail hebdomadaire ; à côté de ce montant est ajoutée une somme qui a le statut de compensation salariale mensuelle ; enfin, depuis le 1er janvier 2000, il est instauré une prime mensuelle d'objectif attribuée sur des bases individuelles. Cette prime d'objectif remplace dans les faits la prime d'assiduité et la prime de Noël. C'est d'ailleurs sur cette question que les blocages entre la direction et les salariés persistent.
Une majorité de sociétés s'attache à maintenir les promotions individuelles (MOTORS, IMMO, BUS et AUTO). Indubitablement, cette baisse de pouvoir d'achat des salariés conditionne la façon dont ceux-ci perçoivent et vivent les « 35 heures », notamment lorsque les salaires bas étaient plus ou moins compensés par la réalisation d'heures supplémentaires, limitées avec la mise en place de l'annualisation dans une majorité d'entreprises de l'échantillon.

CONCLUSION

Nous avons vu que le niveau de négociation retenu par les lois Aubry est l'entreprise, et cela au détriment de la branche. Aussi, il est plus pertinent d'aborder les négociations à l'occasion de la signature d'accords Aubry I, non pas à partir d'une approche globale en termes de 'relations professionnelles', mais en tant que régulations d'entreprise.
Les caractéristiques des entreprises enquêtées sont particulières du fait de leur situation économique, de leur capacité d'innovation organisationnelle (le mode de management qui vient souvent s'imbriquer dans le passage aux « 35 heures »), de la qualité de leurs relations sociales (notamment lorsque l'implantation syndicale est de longue date, ou par la diffusion de l'information auprès des salariés) ; leurs directions sont, par ailleurs, volontaires pour mettre en place les « 35 heures », guidées par des rationalités d'ordre différent. En effet, l'employeur affiche d'emblée l'intérêt économique qu'il y voit. Si la capacité « sociale » à assumer une négociation constitue un pré-requis aux réorganisations du temps de travail, ces dernières n'en restent pas moins à l'initiative des directions d'entreprise qui pensent leurs modalités eu égard aux objectifs qu'elles leur assignent.

La « cause pour l'emploi » annoncée comme premier objectif, et la réduction du temps de travail posée comme monnaie d'échange, naturalisent en quelque sorte la rationalisation que nécessiteraient les nouvelles stratégies économiques des entreprises. Si les oppositions de point de vue entre représentants du personnel et directions (conflits de personnes, délégués syndicaux refusant de signer l'accord, etc.) et même les divergences d'intérêts entre salariés (différenciation des horaires, individualisation salariale, opposition entre administratifs et personnels d'exécution, etc.) quant au choix des modalités de réduction de la durée du travail sont souvent manifestes, elles sont néanmoins relativisées par l'intérêt de la sauvegarde ou de la création d'emploi et par la nécessité de maintenir des relations sociales quotidiennes supportables, en contrepartie d'une réduction effective de la durée du travail. Aussi, nous rejoignons ici l'analyse, réalisée à court terme des « pionniers » de la réduction du temps de travail, et qui fait état de processus de négociation relativement peu conflictuels (A.-L. Aucouturier et T. Coutrot, 2000).
Les entreprises enquêtées vont surtout chercher à avaliser un projet en considération des résistances salariales et du rapport de force que les partenaires sociaux sont capables ou en mesure d'instaurer. Les négociations vont alors consister essentiellement à vérifier que les salariés partagent suffisamment le projet d'ARTT pour poser les termes d'une solution à l'épreuve de la discussion, de la conclusion puis de l'expérimentation. Elles procéderont plus d'une opération ponctuelle que d'une volonté de relancer le dialogue social.
La formalisation des relations professionnelles reste ponctuelle en règle générale, hormis pour les sociétés IMMO et MOTORS, où le contexte est particulier puisque dans le premier cas, il s'agit de la naissance du pluralisme syndical, et dans le second cas, on a déjà affaire à des relations sociales influentes, les négociations à propos des « 35 heures » assurant leur continuité.
En définitive, le caractère par définition personnel des aspirations temporelles des salariés, la différenciation croissante des horaires, la tendance marquée à l'individualisation des rythmes de travail rendent plus complexes l'élaboration d'une revendication collective. Les syndicats comme les salariés fraîchement mandatés ne sont pas toujours en situation de relais efficace face à des aspirations difficilement agrégeables.
C'est dans ce contexte que l'on peut comprendre la façon dont la question des salaires a été négociée dans certaines entreprises, concluant à relativiser la modération majoritairement retenue dans les accords. Elle est présentée par les instigateurs de la loi, et dans les entreprises par les directions comme étant inévitable pour équilibrer le financement de la RTT (plus précisément limiter le coût de la réduction du temps de travail en bornant la hausse de la masse salariale), et au-delà assurer la pérennité des emplois créés à court terme. Ajoutée à la diminution des heures supplémentaires, nous faisons le constat d'une baisse du pouvoir d'achat pour les catégories de salariés les moins argentées.
Chez LOISIRS, les « 35 heures » n'ont pas relancé le dialogue social, elles semblent même avoir figé les positions, au point que ne ressort de cet accord pour la déléguée syndicale CFDT que les visées instrumentales de la direction au détriment des motivations et convictions éthiques ou politiques sur lesquelles insiste pour autant beaucoup le directeur dans son choix de réduire le temps de travail. La direction a réussi à avaliser son projet, mais n'est-ce pas une victoire à la Pyrrhus dans la mesure où la qualité des négociations apparaît souvent comme une condition préalable de la mise en œuvre efficace de la réduction du temps de travail ? Si les « bonnes négociations » améliorent l'impact économique de la réduction du temps de travail, ne peut-on pas penser que les « mauvaises » risquent d'être sources de dysfonctionnements et de coûts supplémentaires, neutralisant les effets économiques escomptés ?
C'est dans ce sens que la seconde loi pose deux éléments nouveaux (ou « garde-fous ») à la représentation professionnelle. Il est possible, depuis 2000, de remettre en cause le fait qu'un accord d'entreprise signé par un ou plusieurs syndicats minoritaires puisse bénéficier des aides de l'Etat[85] ; aussi, l'accord doit avoir été signé par une ou plusieurs organisations syndicales ayant obtenu la majorité des suffrages aux dernières élections professionnelles. Cette revendication portée par plusieurs organisations syndicales vise à mieux asseoir la légitimité du contenu des accords signés auprès de la majorité des salariés et à éviter les procédures d'opposition par les syndicats non signataires. C'est aussi l'occasion de renforcer la légitimité des syndicats les mieux implantés (CFDT et CGT) dans le paysage syndical français marqué par la faiblesse et la division syndicale.

[85] L'aide incitative est maintenue, dans les mêmes conditions que l'a libellée la première loi, aux entreprises de moins de 20 salariés, qui peuvent en bénéficier jusqu'en 2002. L'aide est cependant remplacée pour les autres entreprises par une aide pérenne, cumulable avec l'aide incitative Aubry 1, dont les seules conditions concernent le passage à 35 heures (ou son équivalent annuel de 1 600 heures) et la négociation d'un accord majoritaire. Aucune obligation en terme de mode de décompte du temps de travail n'est exigée pour bénéficier de l'aide pérenne de la loi Aubry 2. De la même façon, aucune obligation en termes d'emploi n'est imposée. L'aide prend la forme d'un allègement des cotisations sociales, qui fusionne avec la ristourne dégressive sur les bas salaires créée en 1994 par le gouvernement Balladur.

A un niveau plus général, l'exemple des lois Aubry, reliées au thème des relations professionnelles, montre que la régulation sociale en France est sanctionnée par la loi et qu'elle confère une autonomie croissante des partenaires sociaux, développée avec la promulgation des lois Auroux et qui se poursuit avec l'ANI d'octobre 1995. De plus, l'accroissement notable des accords d'entreprise s'inscrit dans un cadre particulier, l'incitative législative du dispositif Aubry, toutefois, on ne peut présager d'une décentralisation généralisée des relations professionnelles telle qu'elle est pratiquée dans les pays anglo-saxons.

Pour autant, nous savons que l'impact des relations professionnelles sur la régulation de l'emploi n'est pas uniquement en lien avec la présence d'organisations syndicales mais il est également fonction du niveau de négociation privilégié (M. Lallement, 1996), ici, en l'occurrence, l'entreprise où le rapport de force, favorable aux directions, entraîne l'exacerbation de la différenciation de la gestion de la force de travail.

CHAPITRE 4 L' ORGANISATION TEMPORELLE DU TRAVAIL : QUELLES DIVISIONS ET QUELLES COOPERATIONS DU TRAVAIL A L'EPREUVE DE L 'ARTT ?

Loi d'orientation et d'incitation, la loi Aubry 1 invite à une réduction collective du travail négociée entre salariés et employeurs sans préjuger des solutions retenues. Elle consacre la substitution d'un cadre législatif marqué par le choix du transfert d'une partie de la réglementation vers le droit conventionnel à des mesures publiques obligatoires et uniformes de diminution immédiate de la durée légale hebdomadaire du travail. Cette loi associe une démarche originale qui procède en trois temps : d'abord le gouvernement édicte une loi cadre, enfin les partenaires sociaux négocient dans le cadre d'accords de branche et d'entreprise, puis une deuxième loi cadre tenant compte des accords signés est promulguée en janvier 2000.

Le dispositif envisagé ne contraint pas les entreprises à réduire leur durée du travail ; il ne les oblige même pas à ouvrir des négociations sur la question. Pour autant, nombre d'entreprises vont négocier une réduction du temps de travail à partir du second semestre 1998 avec la loi Aubry 1 dans sa version aidée offensive et défensive.

Pourquoi ces entreprises ont-elles été pionnières ? L'emploi a-t-il véritablement constitué pour ces entreprises une variable d'entrée dans la négociation ? Quelles sont les motivations qui ont inspiré la décision de réduire le temps de travail ?

Comprendre les logiques d'entrée de ces entreprises pionnières constitue un préalable nécessaire à l'analyse de l'organisation temporelle consécutive à la mise en place des « 35 heures ». L'ARTT s'inscrit dans une dynamique de changement comme nous l'enseigne l'analyse du contexte des entreprises, de la finalité des accords et de leur congruence ; la qualification des enjeux gestionnaires et l'importance des dirigeants en sont les principaux facteurs déclenchants.

L'organisation temporelle du travail ne peut être occultée lorsque l'on étudie l'aménagement-réduction du temps du travail. Comme le remarque M. Pépin, « réunir aménagement et réduction sous une seule notion

d'organisation du temps de travail reflète bien le problème central d'un projet sur le temps de travail : la concentration en une seule démarche de logiques diverses à articuler pour intégrer simultanément des objectifs économiques et sociaux » (2000, p. 9). Aussi la complexité de notre objet de recherche reflète à juste titre la difficulté des enjeux de l'organisation temporelle à laquelle l'entreprise est confrontée lorsqu'elle applique un dispositif d'aménagement-réduction du temps de travail.
Parler d'organisation du temps de travail revient à considérer l'organisation de l'entreprise dans son intégralité car l'évolution de l'organisation du temps n'est pas sans effet sur l'organisation du travail (M. Pépin, 2000).
Examiner l'organisation du travail *stricto sensu*, c'est d'abord envisager les principes de division du travail, c'est-à-dire l'articulation entre les tâches de conception et d'organisation, d'une part, et d'exécution, d'autre part. Il s'agit maintenant de considérer la pertinence de la séparation entre la conception et l'exécution du travail au regard de la mise en place du dispositif Aubry.
Pour poursuivre, la division technique du travail[86], comme le soulignait P. Naville a plusieurs aspects : elle prend la forme, dans l'atelier, de la spécialisation des tâches et de la répartition des fonctions entre les postes de travail ; au niveau de l'entreprise, elle se manifeste par son degré d'intégration ou de décentralisation, etc.
Par ailleurs, comme le rappelle D. Linhart (1994), c'est la conception du travail d'exécution qui est fondateur et qui influence la constitution de toute l'architecture de l'entreprise.
D'autres études monographiques ont d'ailleurs déjà montré que la réduction du temps de travail induisait de fortes évolutions dans l'organisation du travail, les enjeux organisationnels se posant avec encore plus d'acuité et les effets potentiels étaient généralement plus importants lorsque la réduction du temps de travail était intégrée dans une démarche stratégique de réorganisation du travail (A. Masson et M. Pépin, 2000 ; Thuderoz C. et Tournon M., 2001).
Si l'on prend en compte le poids des contraintes organisationnelles, il est repérable que ni la taille de l'établissement, ni celle de l'entreprise n'influencent le choix de la stratégie de RTT. Quant aux spécificités sectorielles, elles existent mais sont peu marquées.
Nous voulons montrer en quoi les « 35 heures » viennent retravailler les coopérations et les divisions du travail. Pour atteindre cet objectif, nous posons le temps de travail comme une jauge permettant d'évaluer les évolutions dans les organisations et d'interroger le contenu du travail.
Tout le monde s'accorde à dire que l'aménagement-réduction du temps de travail induit de fortes évolutions dans l'organisation du travail, les lois Aubry constituent, d'ailleurs, une opportunité pour les directions d'entreprise qui cherchent à la modifier.
Nous passerons des accords aux pratiques, et interrogerons non seulement les points de vue de ceux qui ont à gérer l'organisation quotidienne du passage aux « 35 heures », mais aussi de ceux qui vivent les mutations qui lui sont liées.
Avec les « 35 heures », quelles mutations et quelles permanences de l'organisation (temporelle) du travail observe-t-on ? L'ARTT impose-t-il réellement une refonte organisationnelle du temps de travail ? (**section 1).** Les « 35 heures » ouvrent-elles la voie à une révision des principes de la division du travail, ou *a contrario*, ne conduisent-elles pas à les consolider ? (**section 2**). N'amène-t-il pas à jouer autrement sur le ressort de la coopération ? N'invite-t-il pas à inventer de nouvelles « formes élémentaires de la vie économique » (P. Veltz, 2000) reposant désormais plus sur le collectif que sur l'individu ? (**section 3**). Autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre pour *in fine* comprendre ce que vivent les individus et les collectifs de travail.

Section 1 Vers quelle organisation (temporelle) du travail ?

L'enquête menée par A.-L. Aucouturier et T. Coutrot (2000), concernant les déterminants des attitudes des entreprises face à la RTT (loi Aubry 1 et loi Robien), montre que les caractéristiques organisationnelles jouent un rôle fort. En effet, les entreprises qui pratiquent le juste-à-temps dans l'organisation du travail sont des entreprises très favorables à la RTT et s'engagent en grande partie dans la signature d'une convention Robien ou Aubry 1. De plus, l'expérience antérieure de la modulation incite de façon déterminante à poursuivre l'expérience en matière de réduction du temps de travail pour « mettre à profit les effets d'apprentissage déjà réalisés » (2000, p. 62).

[86] Le terme « division technique » s'oppose classiquement à la « division sociale ». Cette dernière rend compte principalement de la division en classes sociales, des différences de sexe et des rapports sociaux au travail.

Les démarches d'ARTT conduisent à d'importants changements organisationnels. La réduction du temps de travail pour les entreprises pionnières s'inscrit généralement dans une dynamique de changement. Si elle ne constitue pas forcément le point de rupture par rapport à une situation organisationnelle et gestionnaire antérieure jugée par les directions d'entreprise contre-productive, elle est un formidable accélérateur de la modernisation : derechef, nous constatons le développement important de la participation des salariés dans l'entreprise, qui n'est pas sans conséquence sur les collectifs de travail (D. Linhart, 1994).
Comme le remarque M. Pépin, et c'est le constat observé dans certaines des entreprises de notre échantillon, un compromis peut être atteint en différenciant les organisations pour concentrer certaines contraintes sur des populations volontaires, ou de nouveaux embauchés. Il en ainsi par exemple dans le cas des équipes de week-end (PLASTU), des équipes fixes de nuit (MOTORS), de certains systèmes d'équipes semi-alternantes (ELECTRO).
Vecteur de changement, la réduction du temps de travail l'est d'autant plus que beaucoup d'entreprises ont profité des négociations sur les « 35 heures » pour imposer la mise en place de l'annualisation du temps de travail. Les formes de modulations introduites ou systématisées passent souvent par une phase d'apprentissage organisationnel qui nécessite des arrangements, des compromis locaux – formalisés ou non par la suite – pour répondre aux achoppements rencontrés. Notre présentation débute par une analyse des tendances organisationnelles développées par les entreprises de notre échantillon.
Les entreprises de notre échantillon sont diverses de par leur taille, leur secteur d'activité et leur localisation géographique sur la région Lorraine. Elles n'en partagent pas moins le fait d'avoir anticipé la réduction du temps de travail en initiant un accord conventionné. Il s'agit à présent de se demander pourquoi ces entreprises ont signé un accord dit « aidé » avant le 30 juin 1999 alors que la majorité optait pour une attitude plus attentiste. Nous verrons que les déterminants des accords de réduction du temps de travail de ces entreprises sont d'abord des enjeux gestionnaires conditionnés, pour certaines d'entre elles, par les aides financières de l'Etat. Des mutations comme des permanences traversent les organisations temporelles du travail puisque la norme du temps de travail passe d'un cadre hebdomadaire à un cadre annualisé qui nécessite un certain nombre d'apprentissages de cette nouvelle règle de la part des entreprises.

1.1 La qualification des enjeux gestionnaires par les entreprises

La rhétorique servant à baliser le champ et les enjeux de la négociation met en avant la pression exercée par l'environnement (politico-)économique externe : et, partant, de la nécessité d'accroître la performance de l'entreprise. Par exemple, la politique de maîtrise des dépenses de santé n'est pas sans influence sur les marges et la rentabilité de PHARMA ; la concurrence française et européenne est importante sur le créneau d'activités de PLASTU ; elle est asiatique sur celui d'ELECTRO ou de CERA ; la crise du bassin houiller mosellan rétroagit sur le développement d'IMMO ; la diminution des subventions publiques touche LOISIRS confrontée à la concurrence du monde associatif mais aussi d'entreprises privées entrant sur le marché de l'éducation populaire ; l'influence de la politique agricole commune se fait sentir sur les stratégies productives d'AGRI. De ce point de vue, les impératifs énoncés, de façon non exclusive, par les entreprises sont le développement de la rentabilité par le renforcement de la compétitivité-prix en premier lieu (politique de marges chez PHARMA, diminution du prix de revient chez PLASTU, baisse des coûts unitaires de production chez MOTORS et chez ELECTRO) et de la compétitivité hors-prix en second lieu (mise en place de dessertes transfrontalières pour BUS, diversification de la gamme des activités tout en restant concentré sur le public enfant pour LOISIRS, politique de qualité et de marketing pour PLASTU, amélioration des services pour l'ensemble des unités pour ELECTRO, élargissement des activités pour AUTO avec la création d'une nouvelle société dont l'objectif est l'achat de voitures récentes à l'étranger et leur revente en France).
Dans cette perspective, les variables cibles sont la productivité, la flexibilité et la qualité. La poursuite de ces objectifs de coût, d'efficience, etc. suppose alors des réorganisations, un processus de rationalisation qui portent de façon globale ou partielle sur les structures de l'entreprise, la politique de produits, la gestion de la production et la gestion de la main-d'œuvre.
La référence à la pression exogène a pour effet et pour fonction de naturaliser les options (voire les réformes) organisationnelles retenues et de les imposer. Les données de l'échange sont ainsi d'emblée posées du côté des directions et le compromis se décline comme une contrepartie réorganisation (flexibilisation) – réduction de la durée du travail après celle qui associa les termes de productivité et de salaire.
Aussi, les accords d'entreprise comportent tous des préambules qui mélangent des considérations économiques et des considérations sociales et qui le plus souvent les lient. Le relèvement de la compétitivité, le renforcement de la flexibilité, la diminution des coûts, etc. sont adossés à la création d'emploi, à l'amélioration des conditions de travail, à l'augmentation du temps hors-travail. On voit clairement s'amorcer un dépassement de problématique (vers une flexibilisation des temps travaillés), qui

conduit à penser que « la flexibilité productive – perçue du seul point de vue des entreprises comme c'est essentiellement le cas depuis le milieu des années 80 – suscite de la part des salariés une demande de plus grande maîtrise sur la structure de leurs temps sociaux » (J.-Y. Boulin et R. Silvera, 1999, p. 5). En conséquence, et contrairement aux analyses des « pionniers du temps » – essentiellement G. Pronovost, W. Grossin et R. Sue – les salariés se trouvent forcés de s'adapter aux nouvelles organisations temporelles du travail en déclinant de nouveaux comportements pour administrer leur temps (J.-Y. Boulin et R. Silvera, 1999).

L'objectif affiché dans le préambule d'AGRI est de supprimer le recours aux heures supplémentaires en instituant une annualisation du temps de travail, de mieux aménager le temps de travail et de créer des emplois supplémentaires nécessaires tout en prenant en compte à la fois les contraintes économiques et les souhaits d'amélioration des conditions de travail des salariés. La réduction du temps de travail doit placer LOISIRS selon le préambule de l'accord « sur une trajectoire ambitieuse, source d'avenir, garante d'une participation active, ouvrant de nouveaux emplois, améliorant la compétitivité et les conditions de travail de chacun ». Pour MOTORS, on a affaire à un compromis assez similaire et somme toute assez classique : la réduction du temps de travail et les embauches lui étant afférentes contre des innovations organisationnelles et gestionnaires pour gagner en compétitivité. L'accord précise que « la Direction et les Organisations syndicales ont négocié cet accord pour préserver la compétitivité et l'avenir de MOTORS dans le cadre du développement de l'emploi dans la région avec le souci d'un meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle des personnels de l'entreprise ».

Cette manière d'associer dans les textes les enjeux gestionnaires et l'articulation temps de travail-temps sociaux n'est pas spécifique à la coopérative agricole, l'association d'éducation populaire et l'entreprise métallurgique, pas plus que de subordonner dans les pratiques la seconde aux premiers.

L'objectif de l'emploi peut être ainsi très prégnant dans les accords – il l'est par exemple pour IMMO qui pose la création d'emplois comme l'objectif premier l'adjoignant à celui de la déprécarisation, il n'en reste pas moins subordonnée aux orientations stratégiques des entreprises en cohérence avec la qualification des enjeux de gestion. Les mécanismes d'ARTT s'inscrivent eux-mêmes dans des processus socio-productifs plus larges (restructuration des officines pour s'adapter aux contraintes économiques pour PHARMA, mise sur pied d'une démarche gestionnaire pour répondre à la baisse des activités de certains centres chez LOISIRS, reconfiguration pour augmenter la productivité et faire baisser les prix de revient chez PLASTU, développement de la flexibilité organisationnelle afin d'améliorer la productivité et de mieux répondre à l'évolution cyclique et à la nature volatile de la demande chez CERA, recentrage des activités et redressement de la compétitivité chez ELECTRO) qui informent sur les logiques d'entrée en révélant les intentions stratégiques des entreprises qui sont le plus souvent plurielles (C. Thuderoz et M. Tournon, 2001).

On pourrait esquisser ici des logiques d'entrée à la suite d'autres et dégager la raison qui paraît dominante : percevoir les aides dans une orientation offensive (accroissement d'activité et nécessité d'embaucher chez AUTO) ou défensive (plan social chez ELECTRO), développer ou institutionnaliser la flexibilité (CERA, AGRI), restructurer (PHARMA), réorganiser le (temps de) travail (BUS), initier un dialogue social (IMMO) ou l'activer pour préparer le déménagement du site et la réorganisation de la fabrication en ligne qui lui est conséquente (MOTORS), asseoir des innovations gestionnaires et managériales (LOISIRS), rationaliser la gestion des ressources humaines et allonger la durée d'utilisation des équipements (PLASTU). On prendrait le risque d'occulter ce qui caractérise certainement le plus ces logiques : le mixage des motifs et des déterminants, et on minimiserait par-là même les histoires et les configurations singulières des entreprises.

Evoquer l'instrumentalisation de la réduction du temps de travail par les entreprises signifie qu'elle ne constitue pas pour ces dernières une fin en soi (en tout cas à part entière) mais un moyen au service de la réalisation d'autres objectifs : l'augmentation des gains de productivité, l'amélioration de la flexibilité des entreprises, la réduction du coût du travail, la transformation de l'organisation du travail, etc. En termes de fonctionnement opérationnel des entreprises, cette réflexion situe par conséquent l'action dans un registre dépassant la seule recherche d'une neutralisation d'un choc exogène sur l'équilibre global pour initier ou favoriser des changements d'ordre gestionnaire, managérial ou organisationnel. L'idée d'instrumentalisation de l'ARTT renvoie donc à l'utilisation stratégique qu'en font les entreprises et à l'adoption ou l'invention de moyens pour donner cohérence aux objectifs que ces dernières peuvent lui assigner. Elle cherche ainsi à rendre compte de la montée en puissance des régulations d'entreprise.

La mise en place des « 35 heures » doit être appréhendée dans une dynamique de changement qui travaille toutes les dimensions de l'entreprise. Celle-ci est souvent portée par les directeurs qui sont également à l'instigation du projet de réduction du temps de travail. Ils n'y souscrivent que parce qu'ils y trouvent un intérêt économique ou pour le moins n'y voient pas d'incompatibilité avec la rationalité entrepreneuriale qu'ils incarnent.

1.2 Le poids des aides financières

De prime abord, on peut penser que les entreprises se sont conformées à la loi dès le premier semestre de l'année 1999 pour bénéficier d'un maximum d'aides, la précocité d'entrée dans la réduction du temps de travail conditionnant le montant des aides. Le volontarisme des entreprises n'est pas sans relation avec le dispositif d'aides prévu qui favorise celles s'engageant rapidement dans une démarche d'ARTT. Ainsi plusieurs directions ont fait part aux partenaires sociaux de la nécessité de signer avant le 30 juin 1999 afin de bénéficier d'aides financières plus importantes, dégressives dans le temps. Ce sont les situations d'IMMO (29/06/99), LOISIRS (25/06/99), CERA (22/06/99), MOTORS (21/06/99) et BUS (09/06/99). L'attrait d'aides plus conséquentes a accéléré le processus de négociation dans certaines entreprises, néanmoins elles n'en ont pas constitué l'enjeu exclusif et principal. Pour CERA par exemple, elles ont conduit à saisir une opportunité supplémentaire d'allégement de charges sociales, condition nécessaire pour réduire et réorganiser le temps de travail :

« (…) *comme nous sommes une industrie de main-d'œuvre, il était essentiel pour nous de pouvoir bénéficier des primes parce que nous ne pouvions pas envisager de faire l'accord d'entreprise sans être aidés par des primes. Donc c'est pourquoi je voulais absolument conclure cet accord avant le 30 juin 1999* (…) *Et c'est donc en expliquant cela au personnel que nous avons réussi à faire que l'accord soit signé dans les délais* » (C1, entretien avec la directrice générale, juin 2000).

Pour certaines structures, les plus petites notamment, il aurait été impossible de mettre en application une réduction du temps de travail de 10 % et embaucher 6 % de l'effectif total sans les aides de l'Etat comme nous le rappellent les directions d'AGRI, de BUS, de LOISIRS, de PLASTU et de CERA. Pour d'autres, les aides financières ont dopé les créations d'emploi prévues avant l'accord, les directions signalant des effets d'aubaine totale (MOTORS) ou partielle (AUTO, IMMO). Certaines de ces entreprises ont par ailleurs vu leurs aides majorées, soit parce qu'elles ont accepté une réduction du temps de travail de 15% au moins pour une partie de leur personnel (équipes de semaine et de suppléance chez PLASTU, employés du siège et des magasins chez AGRI), soit parce qu'elles sont considérées comme des entreprises de main-d'œuvre[87] (CERA), soit encore parce qu'elles ne réalisent leurs embauches que sous contrat à durée indéterminée en équivalent temps plein. Cette dernière majoration pour « engagements spécifiques » a concerné la totalité de notre échantillon. Méconnue au départ par MOTORS, l'entreprise métallurgique prévoyait des contrats de qualification dans son plan d'embauches ; après information prise auprès de la direction régionale du travail, les embauches en contrat de qualification ont été faites indépendamment des 6% des nouveaux contrats signés :

« (…) *On a fait des contrats de qualification, mais on les a pas comptés dans les 25. On a fait 25 CDI. C'est parce que le fait de faire 25 CDI, ça augmente un peu l'aide de l'État. On le savait pas à ce moment là. Et quand on a reçu les propositions d'aides de l'État, ils avaient compris qu'on faisait que des CDI, ils nous avaient mis une aide qui était plus importante. Alors je regarde, je dis tiens, comment ça se fait ? Alors je téléphone. On me dit voilà, vous faites que des CDI ! Alors je dis non, on fait pas que des CDI ! Il m'a dit si… j'ai dit non, on va faire des contrats de qualification. Ah bon, alors ça remet en question l'aide, tout ça… alors j'ai dit bon... (rires) on va faire que des CDI (rires).* » (M2, entretien avec le DRH, février 2000).

Dans leur version défensive, les aides ont permis de sauvegarder des emplois. Pour PHARMA, dont les officines supportent des charges financières lourdes, le dispositif a été véritablement un ballon d'oxygène. Pour ELECTRO, la loi Aubry a été une providence puisqu'elle permettait de faire passer le plan social plus facilement tout en bénéficiant des aides publiques. Effectivement, les exonérations accordées par l'Etat ont suffi à convaincre la direction de se rallier à la cause pour l'emploi, cause qui pouvait difficilement générer les résistances et les oppositions syndicales.

Si le volontarisme des entreprises est – à n'en pas douter – à la hauteur des aides accordées par l'Etat, on ne saurait résumer les motifs d'entrée dans la réduction du temps de travail par une seule visée instrumentale consistant à s'emparer du dispositif financier.

L'instrumentalisation de la réduction du temps de travail est plus stratégique que financière : la loi Aubry apparaît souvent comme une opportunité permettant aux entreprises de réaliser des objectifs propres qui n'ont pas forcément de lien direct avec la durée du travail.

Les motifs d'entrée expliquent en partie les raisons qui ont motivé ces entreprises à signer une convention Aubry avant juin 1999 ; pour autant, la mise en application de l'accord a nécessité une certaine initiation au niveau de l'organisation temporelle du travail de la part des directions et des salariés, et, a exigé, du point de vue des modalités RTT retenues, un changement de référence temporelle passant de la semaine à l'année.

[87] L'effectif de ces entreprises est composé d'au moins 60% d'ouvriers et d'au moins 70% de salariés dont les gains mensuels sont inférieurs ou égaux à 169 fois le salaire horaire minimum de croissance majoré de 50%, selon la circulaire d'application de la première loi Aubry.

1.3. De la norme hebdomadaire au cadre annualisé

La durée du travail, nous l'avons vu dans notre premier chapitre, reste l'élément incontournable lorsqu'on étudie l'objet temps de travail (J. Thoemmes, 1999). Cet outil précieux, en matière de mesure des temps travaillés, reste cependant limité si l'on rappelle l'infléchissement de l'échelon hebdomadaire vers l'échelon annuel de la durée de référence, remettant en question la notion même de « semaine habituelle ».

Le déplacement d'une norme de la durée collective ou individuelle du temps de travail vers une référence annualisée est observé empiriquement.

Beaucoup d'entreprises ont profité de la négociation autour des « 35 heures » pour imposer la mise en place de l'annualisation du temps de travail. L'annualisation correspond à une gestion annuelle du temps de travail qui déroge d'une manière ou d'une autre à la norme hebdomadaire de travail ; elle permet entre autres de faire fluctuer les horaires de travail en fonction des variations d'activité des entreprises dans une fourchette large (avec un plafond maximum de 48 heures).

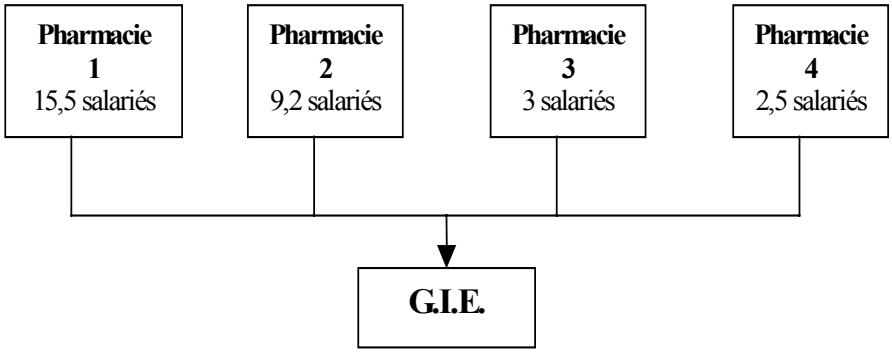
Cinq entreprises (AUTO, IMMO, PHARMA, MOTORS, LOISIRS) de l'échantillon étudié ont choisi l'annualisation qui organise la réduction du temps de travail sous forme de jours de repos supplémentaires. Cette nouvelle possibilité ne signifie pas forcément la mise en place d'une nouvelle organisation temporelle du travail.

Ainsi dans l'entreprise PHARMA où nous avons enquêté, si la réduction du temps de travail a été un point d'émergence de la restructuration de PHARMA et de la nouvelle réticulation (la constitution en réseau de quatre officines) qui en émane, elle n'a pas été synonyme d'une mutation de l'organisation du temps de travail. Son application s'est faite dans un souci de ne pas déstabiliser l'organisation hebdomadaire de la pharmacie.

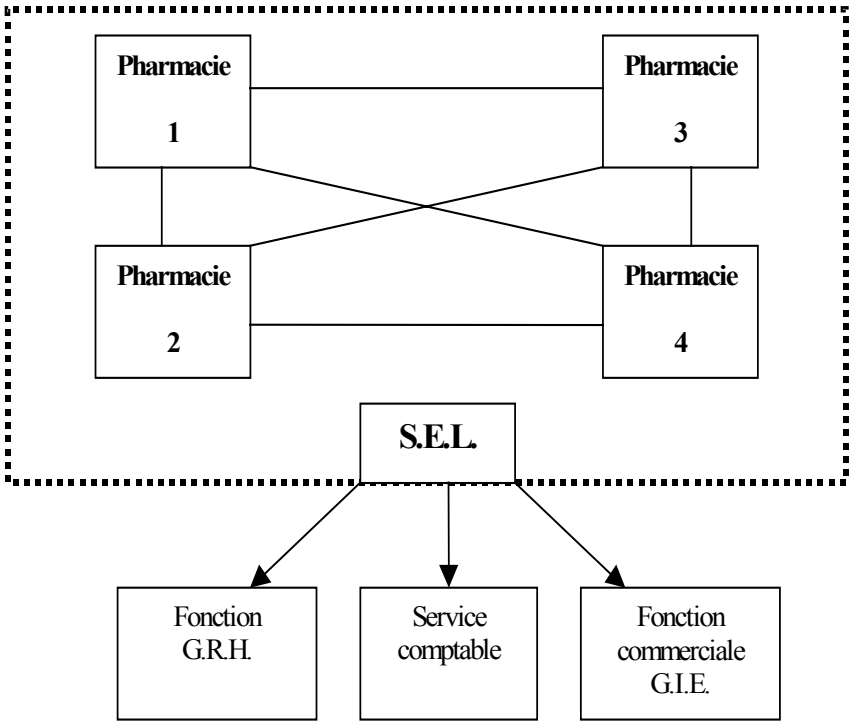
Figure n° 10: Synoptique[88] du changement de structures des officines (dont PHARMA) à l'occasion du passage aux « 35 heures »

[88] Ce schéma est extrait de la monographie de PHARMA, réalisée par R. Rouyer.
Le G.I.E. est le Groupement d'Intérêt Economique créé en septembre 1998 par la réunion des quatre officines.

Structure originelle



Nouvelle structure en réseau : la Société d'Exercice Libéral



L'annualisation retenue qui a donné lieu à 26 jours de repos supplémentaires permet en premier lieu de continuer à fonctionner sur la base de 39 heures et donc de répondre à cette préoccupation ; il est vrai que les emplois du temps venaient de faire l'objet d'une refonte à partir d'une analyse de l'organisation telle qu'elle prévalait lors de la reprise de l'officine par la titulaire actuelle. Du constat d'une mauvaise adéquation entre les variations de l'activité et les personnels présents, une rationalisation avait été entreprise sur la base de fréquentations moyennes par créneau horaire, par jour, trimestre par trimestre et des rendements des personnes déterminés dans le cadre des pointes d'activité. L'objectif était donc de ne pas perturber l'organisation mise en place et l'efficacité qui lui est associée. En second lieu, la poursuite du fonctionnement sur la base de 39 heures hebdomadaires préserve une meilleure stabilité du collectif de travail. Corrélativement, cela permet d'éviter d'accroître la difficulté de mise en place de la réduction du temps de travail en amplifiant les problèmes de planning et la lourdeur de leur gestion du fait d'un passage aux « 35 heures réelles ».
A la différence d'IMMO, qui a privilégié le calcul d'une durée du travail moyenne hebdomadaire, par quinzaine ou encore sur le trimestre mais en n'excluant pas l'annualisation. AUTO institue une annualisation sans la rendre effective, appréciant la réduction de la durée du travail dans le cadre de la

semaine ou dans le cadre de deux semaines consécutives. L'annualisation reste parfois virtuelle ; les possibilités qu'elle offre n'étant actualisées qu'occasionnellement, les modalités traditionnelles de décompte, voire de gestion du temps de travail, n'ont pas disparu – elles restent sur une base hebdomadaire ou mensuelle.
La réduction du temps de travail est organisée par l'entreprise spécialisée dans le travail manuel des émaux cloisonnés (CERA) sous forme de réduction hebdomadaire du travail ou jours de repos accordés chaque période de quatre semaines civiles. La modulation du temps de travail, instaurée au pôle de production en fonction des variations de l'activité, s'accompagne d'un décompte et d'un système transcrits non pas sur l'année mais sur le mois.
Le choix de l'annualisation, sous une forme ou une autre par l'ensemble des entreprises, témoigne que réduire le temps de travail ne va plus aujourd'hui sans l'aménager. Que les entreprises annualisent sous la forme de jours de repos supplémentaires (AUTO, IMMO, PHARMA, MOTORS, LOISIRS), qu'elles modulent (PLASTU, CERA, BUS, AGRI, ELECTRO), qu'elles instaurent un compte épargne temps (LOISIRS, AGRI, ELECTRO, CERA), le temps s'aménage dans un cadre annualisé.
On a rarement à faire à une substitution de règles, mais plus à leur empilement où l'ancien et le nouveau se mêlent. L'éclatement de la norme hebdomadaire de travail n'en annonce pas moins la fin d'une temporalité unique, celle du temps imposé sur un mode synchronique. Mais la nouvelle régulation temporelle – c'est-à-dire la manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles du temps de travail en paraphrasant J-D. Reynaud (1993) – suppose un apprentissage collectif. Dans chaque entreprise, et en partant des accords, des modalités sur lesquelles ils s'appuient, des modulations qu'ils introduisent, se construisent de nouveaux équilibres qui interagissent sur le processus d'ARTT.

1.4. L'apprentissage de la régulation temporelle

Le changement de régulation temporelle dans une entreprise suite au passage aux « 35 heures » est complexe. Il nous conduit de l'action du législateur promulguant la loi du 13 juin 1998 à celle des négociateurs tentant de se l'approprier : les directions d'entreprise aidées éventuellement par des conseillers extérieurs et les organisations syndicales représentatives par l'intermédiaire des délégués syndicaux ou des salariés expressément mandatés. Mais il implique aussi forcément les salariés : l'encadrement tout comme les exécutants.
En mobilisant la théorie de la régulation conjointe de J.-D. Reynaud, nous pouvons ainsi distinguer le formel, en l'occurrence ici ce qui est écrit dans l'accord d'entreprise, de l'informel, c'est-à-dire, les pratiques réelles que construisent les acteurs autour des modalités et des principes affichés.
La mise en place de l'ARTT, de ses outils (modulation ou annualisation) nécessite un apprentissage. Elle se heurte à des achoppements, rencontre des problèmes autour desquels se construisent de nouveaux compromis et des arbitrages pour rendre viables les modalités de la réduction du temps de travail et son décompte. L'apprentissage de la réduction du temps de travail a posé des difficultés en matière de décompte du temps de travail chez PHARMA. C'est surtout un problème d'anticipation qui a été rencontré par les officines notamment sur le plan des implications :
- des occurrences des jours fériés par rapport aux emplois du temps, ce qui entre en interaction avec les semaines de congés payés (exemple de la prise d'une semaine de congés comprenant un jour férié) ;
- des gardes qui induisent une récupération d'heures dont des heures majorées des dimanches ;
- des congés payés pour lesquels se pose le problème de la coexistence de deux cycles calendaires :
« *le problème des congés payés…dans le décompte d'annualisation, il y a 30 jours de congés payés qui sont à donner entre le 1er janvier et le 31 décembre alors que les congés payés c'est du 1er juin au 31 mai : les compteurs se remettent à zéro au 1er juin. Ce qui fait qu'on est obligé de respecter deux cycles de 30 jours, un qui va du 1er juin au 31 mai et un qui va du 1er janvier au 31 décembre* (…) *C'est rigide : votre semaine de n-1 vous avez l'habitude de la prendre en février, vous avez l'habitude d'en prendre une en mai, après vous prenez vos trois semaines de n pendant l'été et puis il ne reste plus rien : si vous voulez prendre des vacances à Noël alors que vous avez, crédités sur votre fiche de paie, des jours de congés, vous ne pouvez pas ! Vous avez déjà pris 30 jours dans l'année civile. On fait des dérogations mais pas trop parce que ça complique nos calculs* » (Ph 1, entretien avec la pharmacienne titulaire, avril 2001).
Ces différents éléments non ou incorrectement anticipés se sont traduits la première année par un problème d'ajustement en fin d'année à la suite de quoi le décompte du travail et les plannings ont été mieux maîtrisés. La phase de stabilisation de l'organisation a été atteinte. Il y a une forme d'auto-organisation dans la mesure où la prise des repos supplémentaires est au choix des salariés : il y a une circulation du planning, des pourparlers s'engagent parfois, surtout aux vacances scolaires, chacun se note pour la semaine qui l'intéresse (avec un accolement possible à deux semaines de congés payés). Après cela, le planning est stabilisé, affiché en début de trimestre t-1 pour le trimestre suivant y compris pour les « globalisatrices » : « *je sais mon planning environ 4 à 6 mois à l'avance* » (Ph 7, préparatrice tournante, mai 2001).

D'autres entreprises se heurtent à la résistance ou à l'hostilité face aux mutations générées par l'ARTT ; l'apprentissage doit alors consister à convertir les réfractaires aux nouvelles règles temporelles. On complète et amende l'accord, on régule de manière informelle, on invente des solutions locales nouvelles pour résoudre un problème.
Pour la société ELECTRO, les différents avenants, les réajustements et compromis locaux et les problèmes d'effectivité des modalités donnent à voir la nécessaire phase d'apprentissage du passage aux « 35 heures » et la difficulté de rompre avec les anciens usages temporels.
Dans cette entreprise d'électroménager, les « 35 heures » ne signifient pas une rupture franche avec les anciens repères, et en premier lieu les repères temporels. Ils n'ont introduit ni la modulation, ni l'individualisation des horaires. ELECTRO pratiquait déjà l'une et l'autre ; l'ARTT n'a fait que consacrer la première sous la forme de l'annualisation et systématiser la seconde par un différentiel de variabilité des horaires en considération des équipes et des services, par l'introduction de « jours RTT », par l'instauration d'un compte épargne temps, etc.
L'ARTT ne permet donc pas de rompre brutalement avec les anciens schémas temporels. Les nouveaux horaires de travail sont déjà confrontés aux horaires des salariés exclus du champ d'application de l'accord ; ainsi les salariés travaillant à mi-temps sont restés sur l'ancien modèle (autrement dit sur la base hebdomadaire de 38 heures) alors que les autres catégories de personnel ont intégré le nouvel horaire de référence. Organiser le travail de salariés qui effectuent 19 heures dans un atelier qui tourne à 35 heures en moyenne avec des périodes hautes et des périodes basses n'est d'ailleurs pas une tâche simple selon les propos du responsable de la production du secteur grille-pain (entretien E11, mai 2001).
Ensuite, la modulation n'a pas la même traduction d'un atelier à l'autre. La variabilité des horaires peut être plus ou moins importante : elle le sera plutôt plus pour telle opératrice sur une ligne de montage du secteur grille-pain, beaucoup moins pour tel technicien d'atelier sur presses dont les semaines sont plutôt régulières. La modulation est effective pour certains services et métiers, elle reste virtuelle pour d'autres moins soumis à la fluidité de la production.
Les « 35 heures » génèrent ou accélèrent des mutations du travail qui ne sont pas sans produire des résistances au changement. Ainsi l'hétérogénéité évolutive des horaires et l'absence des salariés en jours RTT appellent au développement de la polyvalence et de la mobilité interne des forces de travail restantes pour garantir un bon fonctionnement des ateliers. L'encadrement de production qui a en charge de conduire ces mutations se heurte non seulement aux habitudes que l'inertie organisationnelle a forgées, mais aussi aux micro-cultures d'atelier qui sont aussi des réponses aux projets managériaux.
« *Dans un atelier de 70 personnes qui travaillent en équipe alternante : matin/après-midi, les cultures qui se créent, c'est l'équipe du matin, c'est l'équipe d'après-midi, des fois l'une contre l'autre… on travaille dans la même entreprise et à l'intérieur d'une même équipe, vous avez la ligne de production n° 1, la ligne de production n° 2, la ligne de production n° 3 qui développent des forts sentiments d'appartenance qui deviennent des cloisonnements au changement en fait… c'est-à-dire que la personne qui travaille sur la ligne 1 quand vous l'envoyez sur la 3, c'est toujours du grille-pain, c'est le même modèle, c'est son équipe, mais elle a une forte réticence à y aller parce qu'elle travaille pas avec les mêmes gens, et ça, c'est fortement difficile à casser.* » (E11, entretien avec le responsable de la production du secteur grille-pain, mai 2001).

De plus le gel des salaires, voire la baisse des rémunérations dans certaines entreprises (ELECTRO) et l'annualisation consécutives à la réduction du temps de travail ne favorisent pas l'adhésion et la participation des salariés au processus de modernisation ; l'encadrement se trouve alors à devoir gérer de nouvelles contradictions.
Les résistances ouvrières, mais aussi les problèmes d'effectivité de certaines modalités de l'accord (le non-respect des délais de prévenance par exemple), les dysfonctionnements gestionnaires (les nombreuses erreurs quant au comptage des heures dont le relevé doit figurer sur les fiches de paie) relèvent aussi de la phase d'apprentissage collectif qui « a toujours quelque chose d'une conversion » (J.-D. Reynaud, 1995, p.95) qui ne va pas forcément de soi.
Le non respect des délais de prévenance est le principal écart par rapport à l'accord :
« *Il y a des ajustements réguliers. Sur le délai de prévenance, on n'est jamais à l'abri. La semaine dernière, on a eu un sérieux problème avec un de nos fournisseurs. J'ai été obligé d'arrêter 50 personnes… de leur annoncer le mercredi après-midi qu'ils n'avaient pas de travail le lendemain. Heu mais bon, c'est des gens qui ont posé des jours de congés. C'est pas moi qui ai fermé les modules. Mais de temps en temps, ça m'arrive de dire : le mercredi, vous venez samedi ou vous venez pas, et pas respecter l'accord des sept jours de prévenance par exemple. Ça m'arrive heu…ça m'est arrivé de faire faire plus que 42 heures à certaines personnes. Dans le cadre du volontariat, les gens font 46 heures, parce que j'ai un problème et pis ils récupèrent le lundi d'après. Régulièrement normalement, les heures qui ont été accumulées en fin d'année doivent être récupérées en début d'année… dans le 1er trimestre de l'année à venir. Depuis la signature de l'accord, on l'a jamais respecté. On fait toujours un avenant à*

l'accord pour dire ce sera pas fin mars qu'il faut récupérer les heures, ce sera fin mai. Et pis l'année dernière, c'était fin septembre ! » (E10, entretien avec le responsable de la production électro-ménager, mai 2001).

L'expérience de LOISIRS, structure associative s'intégrant dans une politique de tourisme social, fait état de la difficulté de changer de régulation temporelle et des repères, des habitudes, des usages qui lui sont liés. On a affaire pour LOISIRS à un véritable processus d'ARTT appelant à repenser le travail à partir du temps : rationalisation et amélioration des conditions de travail n'étant pas considérées comme antinomiques.
Ainsi peut-on noter une évolution significative des conditions temporelles du travail dans les différentes catégories de personnel de LOISIRS. Avant l'accord du 25 juin 1999, l'horaire légal de référence n'est pas l'horaire effectif, plusieurs catégories de salariés permanents effectuent mensuellement 12 heures supplémentaires. La lingère interviewée avait ainsi une durée hebdomadaire de 42 heures ¾ sur 5 journées et demi – 42 heures étaient rémunérées, ¾ d'heure étaient récupérés. Les cuisiniers quant à eux réalisaient 42, voire 45 heures, 13 heures supplémentaires étant intégrées automatiquement dans leur salaire mensuel. Les cadres de l'association ne comptaient pas leurs heures tout comme les animateurs qui pouvaient travailler 15 jours de suite sans interruption. L'accord de réduction du temps de travail a-t-il conduit à la révision des schémas temporels, à une transformation des usages du temps de travail ? A-t-il permis une discipline du temps de travail facilitant l'articulation avec les autres temps sociaux ? Comment LOISIRS a-t-elle pu passer aux « 35 heures » alors qu'elle n'a jamais été aux « 39 heures » ?
La modernisation de la structure associative pensée par la nouvelle direction appelait une nouvelle organisation temporelle du travail ; des aménagements et des innovations en matière de temps de travail visaient à la fois la perfectibilité de l'organisation et à l'amélioration des conditions de travail.
L'évolution du travail des animateurs est à cet égard significative : organisation journalière du travail en tiers temps, allongement des contrats à durée déterminée, compensation en journée de récupération, etc. autant de chantiers repris et relayés par l'accord de réduction du temps de travail.
La mise en place des tiers temps avant les « 35 heures » pour les animateurs a permis de réduire l'astreinte temporelle et a montré du coup qu'il était possible de jouer sur la variable du temps en considérant la spécificité du métier de l'animation, qu'il n'y avait donc pas d'intangibilité temporelle liée à l'activité :
« *En tant qu'animateur, on peut pas dire que c'était 24 heures sur 24, mais bon parce que ça serait dire des bêtises, mais bon, des grosses journées quoi. Il y avait des coupures dans la journée, mais des coupures ponctuelles de une heure ou deux heures dans une journée. On revenait, on repartait, donc avec une qualité de vie qui était différente. Maintenant la coupure, elle est claire, elle est nette, elle est définie quoi. L'animateur doit être présent sur deux tiers temps, il y a un tiers temps qui lui est réservé. Alors qu'avant, les tiers temps n'existaient pas, il y avait des coupures dans la journée. Admettons, une journée l'animateur avant, l'animateur se lève à 7h30, petit déjeuner, emmener les enfants en classe à 9h. L'enseignant prend les enfants de 9h à 11h. Il les récupère à 11h et pis après, il continue sa journée. L'enseignant les reprenait par exemple entre 18h et 19h un moment de classe. Là il était de nouveau libre pour une heure hein et pis après…voilà. C'était saccadé à côté de ça rien, pas de possibilité de faire grand chose dans la vie à côté quoi. Alors que maintenant, c'est quand même beaucoup plus fini, je veux dire, si déjà il est des premières tranches, à 19h, il a fini sa journée et il revient que le lendemain matin à 8h. Ou s'il est là le soir jusqu'à la veillée, au coucher, alors le lendemain, il peut revenir qu'au moment du repas pour le déjeuner. Ou bien alors, c'est la coupure du déjeuner, c'est-à-dire entre le repas de midi et le moment des douches du coucher, du dîner. Donc, c'est une coupure de l'après-midi. C'est des tranches qui sont bien définies* » (L6, entretien avec un responsable de service, avril 2001).

L'organisation de la journée en tiers temps – avec des bornes temporelles souples pour les baliser – réduit la durée journalière du travail en offrant aux animateurs un temps libre qu'ils peuvent réellement utiliser pour vaquer librement à leurs occupations personnelles. En limitant la durée quotidienne du travail à 8 heures (ou 10 heures maximum à la demande du responsable de service), en fixant à 6 le nombre de semaines consécutives de 6 jours de travail, en octroyant 24 jours de congés supplémentaires, l'accord de réduction du temps de travail poursuit le mouvement d'amélioration des conditions de travail des animateurs.
Si plusieurs modalités de l'accord ne sont pas effectives du fait de la phase d'apprentissage organisationnel des premières années (dépassement des 200 jours de travail à effectuer, non-respect des délais de prévenance) ou de la particularité du métier de l'animation (dépassement régulier des 8 heures de travail journalier), de nouvelles contraintes afférentes à l'accord ont d'emblée amélioré les conditions de travail :
« (…) *sur une journée on travaille, dans l'idéal, dans l'idéal, on commence disons, pour midi et on finit à 22 heures. Donc, ça fait 10 heures, donc heu, 10 heures par jour, on a… Par contre les 35 heures, ce qui est bien, c'est qu'on doit prendre maintenant, on doit pas travailler plus de cinq jours. On doit*

travailler normalement cinq jours, si on travaille le sixième jour, on a une récupération horaire de deux heures et le septième jour, on n'a pas le droit de travailler. Tandis que ça avant, ça c'est clair, qu'on travaillait des fois 15 jours sans repos.
Q : D'accord, donc avant les 35 heures, vous faisiez donc des heures supplémentaires, je suppose ?
R : On n'a jamais calculé en nombre d'heures, les heures supplémentaires pour un animateur : ça n'existe pas. On n'a pas la culture de compter ses heures en fait ou alors il ne faut pas faire ce métier.
Q : Donc, les heures-là, elles ne sont pas récupérées, elles ne sont pas payées, comment ça se passe ?
R : Non, ben comme on ne compte pas, on ne compte pas les heures puisque c'est difficile à compter. Est-ce que, pendant qu'on est avec les enfants quand ils sont dans leur chambre en train d'écrire par exemple, est-ce que nous on est vraiment actif ? Est-ce que quand on fait une partie de foot, est-ce qu'on travaille ? Hein, donc c'est du temps qu'on peut pas compter en fait. On pourrait le compter en temps de présence et encore. On peut pas compter en heures de travail. Le gros bénéfice, c'est de plus travailler 10, 15 jours de suite quoi. Ça, c'est quand même le gros bénéfice » (L8, entretien avec un animateur, avril 2001).
Cet animateur pose ici la question de la délimitation entre temps de présence et temps effectif ; ce dernier a été redéfini dans le cadre de la seconde loi Aubry, il s'agit, à présent, du « temps pendant lequel le salarié est à la disposition de son employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer à des occupations personnelles ». Auparavant, et donc avant 2000, l'article L212-4 du code du travail ne définissait le temps de travail effectif que de manière négative, par exclusion de certains temps non directement productifs (« temps nécessaire à l'habillage et au casse-croûte »). Depuis, cette nouvelle définition a permis de clarifier la notion de temps de travail effectif en distinguant, parmi les temps de présence non productifs, ceux qui ne devaient pas en relever. Pour certains négociateurs patronaux, cela est même devenu un enjeu des négociations permettant de remettre à plat les temps travaillés et non travaillés et ainsi d'exclure certaines pauses ou jours de congés auparavant intégrés dans le calcul de la durée collective du travail.

Les « 35 heures », en portant la culture d'anticipation que souhaite instaurer le directeur, ont également permis l'allongement des contrats pour les animateurs saisonniers :
« *Oui, la planification se faisait avant, mais se faisait sur une courte durée. On s'engageait moins, on prenait moins de risques au niveau des contrats de travail. Alors que maintenant, les 35 heures ont permis d'avoir un volume d'animateurs plus important qu'avant. Pas des embauches directes, c'est pas des embauches directes, on va dire, mais c'est-à-dire, des contrats de travail plus importants et plus longs. Donc, si on veut mettre bout à bout, ces contrats de travail, avant on en mettait peut-être 10 de deux mois. Alors que maintenant, on en met peut-être huit de six mois et pis peut-être que quatre ou cinq de deux mois quoi* » (L6, entretien avec un responsable de service, avril 2001).
Ces tendances donnent de la consistance à la politique de mobilisation du personnel évoquée par le directeur dont les maîtres mots sont « *qualité du contrat, qualité du travail fourni, qualité des conditions de travail* », même si l'on ne peut pas s'arrêter sur les seules motivations de celui-ci pour expliquer les modes de conception de l'ARTT. Le registre de la justification civique ne peut être que contrasté à l'examen des statuts d'emploi et des conditions de travail de LOISIRS.
La disponibilité – le don de son temps – ne reste-t-elle pas tacitement la pierre de touche parmi les compétences exigées ?
Les manières de penser, de faire, de vivre son temps de travail ne changent que lentement, et nombre de salariés – cadres mais aussi employés – malgré les nouvelles modalités continuent à ne pas compter leur temps de travail.
Pour certaines catégories de personnel permanent ou certains salariés, l'amour du métier l'emporte sur les considérations temporelles. L'implication se traduit par un dépassement de la nouvelle norme légale (les « 35 heures ») dont on s'affranchit d'autant plus facilement que l'ancienne (les « 39 heures ») n'était pas effective. Elle passe donc par la manifestation d'une sorte de loyauté des salariés à l'égard de l'entreprise sur le thème « on ne compte pas son temps ». Pour ce cuisinier interviewé, le lieu de travail est aussi un lieu de vie, et l'investissement importe peu :
« (…) *je fais toujours mon travail, même maintenant aux 35 heures, je ne vois pas la différence, moi, entre les 35 heures et ce que je faisais avant, parce que je ne compte pas mes heures. De toute façon, quand il faut rester deux heures ou trois heures de plus, je ne les marque pas sur une feuille pour me les faire rembourser, parce que ça, c'est l'amour du métier, c'est tout. Ça, c'est tout à fait différent, c'est pas penser à aller sortir, j'ai pas la montre, j'ai pas de pointeuse pour… Si j'ai cinq minutes de retard un jour, je resterai une heure de plus, le lendemain, mais ça c'est pas… pour moi, c'est pas un critère. Hein, pour moi, dans l'ensemble c'est que les gens et les clients soient satisfaits. Le reste je… C'est aléatoire, les heures de repos, et ceci et cela, les 35 heures… Si j'en fait 40, je vois pas la différence entre 40 et 35 parce que dans nos métiers, ça se compte pas* » (L4, entretien avec un cuisinier, avril 2001).
On ne calcule pas les heures qu'on donne à l'entreprise, on va jusqu'à lui laisser des jours de congés :
« *Q : Sur l'année 2000, vous avez pris vos 24 jours ou… ?*

R : Oh, écoutez, sur l'année 2000, je ne peux pas vous dire exactement parce que j'ai encore pas pris toutes mes vacances. Alors, je ne sais pas si j'ai pu prendre mes 24 jours que j'avais, que j'avais droit hein. Il me reste encore 29 jours de congés payés à prendre de l'année dernière alors. Je ne sais pas comment je vais faire » (L4, entretien avec un cuisinier, avril 2001).
« (…) *quand je faisais 39 heures, bon je faisais en moyenne 45 heures par semaine.*
Q : Et ces heures, elles étaient payées, récupérées ?
R : Non, j'en ai toujours fait cadeau à LOISIRS.
Q : Et aujourd'hui vous prenez vos 24 jours RTT ?
R : Non !
Q : Une salariée modèle !
R : Oh ça c'est clair. Bon et puis enfin, moi je sais pas, j'ai peut-être un peu plus de recul que les jeunes par rapport à ça. Mais, je suis dans une association, je fais un métier qui me plaît. Je ne vais pas au boulot avec la contrainte. S'il faut venir un samedi, ça ne me gêne pas, si je n'ai rien de prévu, ça ne me gêne pas. Je ne suis pas… je pourrais rester jusqu'à 10 heures du soir si j'avais pas mes enfants le soir heu ou que mon mari s'en occupe, s'il faut que je fasse 8 heures, 9 heures ça ne me gêne pas. Je fais un boulot qui me plaît. Alors j'estime que quand on fait déjà un boulot qui vous plaît, on n'a pas cette sensation de venir au boulot, faire ses 8 heures comme dans une usine où on vient faire des robots… et pis on est content de se barrer quand la cloche sonne. Non, c'est pas ça moi, mon travail. Je fais un travail qui me plaît donc, j'essaye de l'améliorer. Avec le temps, non je compte pas mon temps d'accord. Mais, je comprends que certaines personnes comptent leur temps. Mais ça, je le comprends très bien. Je ne les critique pas du tout, chacun son point de vue. Et pis moi, j'ai, pour des raisons familiales, je préfère être à mon travail. J'ai eu un gros décès dans ma famille il y a très peu de temps. Donc, de ce fait, je suis au boulot, je suis bien. Alors que quand je suis chez moi ben, je… Donc, ça c'est un accord avec monsieur C., je lui dis : écoute, je mets mes RTT, je ne les prends pas, mais c'est comme si je les prenais, donc voilà ! » (L11, entretien avec la comptable, déléguée syndicale UNSA signataire de l'accord, avril 2001).

L'investissement au travail n'est pas sans lien avec la culture associative ; nombre de salariés sont aussi des militants, et leur loyauté n'est que la traduction de leur attachement à la structure et à sa vocation sociale ; l'allongement des heures de présence quotidiennes, le travail effectué à domicile, les « jours RTT » travaillés, etc. témoignent de la difficulté de rompre avec les anciens schémas et usages temporels. Les nouvelles normes et principes en matière de temps sont intégrés progressivement, et si certains usages temporels perdurent, c'est aussi parce que les salariés les font perpétuer.
Dans cette phase d'apprentissage, où les entreprises – et en particulier les PME – paraissent véritablement découvrir les arcanes de l'« ingénierie temporelle » (D. Bayart, 1998), les nouvelles règles empruntent aux anciennes, même quand elles cherchent à s'y substituer. Nous rejoignons ainsi le constat qui prône l'idée du temps comme étant une « variable d'action » dans le sens où il devient de plus en plus un élément incontournable de fonctionnement des organisations.

Le déplacement de problématique, en cours au milieu des années quatre-vingt, s'impose comme contrepartie à la réorganisation (flexibilisation) – réduction de la durée du travail après celle qui associa les termes de productivité et de salaire. C'est le maître-mot « instrumentalisation » qui semble gouverner les raisons d'entrée dans le dispositif Aubry pour ces entreprises. En effet, cette instrumentalisation de la réduction du temps de travail semble plus stratégique que financière et la loi Aubry apparaît souvent comme une opportunité permettant aux entreprises de réaliser des objectifs propres qui n'ont pas forcément de lien direct avec la durée du travail.
L'infléchissement de l'échelon hebdomadaire vers l'échelon annuel de la durée de référence ne facilite pas les nouvelles pratiques au sein des organisations en matière de temps de travail. En ce sens, les « 35 heures » génèrent ou accélèrent des mutations du travail qui ne sont pas sans produire des résistances au changement.

Section 2 La mise en place de l'ARTT dans les organisations : quelles divisions du travail ?

La division du travail est un concept classique en sociologie E. Durkheim (1893) en fit l'un des principes de sa loi sur le développement des sociétés. Il s'opposa à la vision des économistes de la fin du XVIII ème siècle, qui considéraient la division du travail comme garante de l'amélioration des rendements. C'est sous l'influence des progrès de la division du travail que les sociétés passeraient progressivement de la solidarité mécanique à la solidarité organique ; c'est dans cette dernière que la division du travail assure une fonction d'intégration de l'organisme social.

Aussi le débat sur la signification économique et sociale de la division du travail est récurrent en sociologie. C. Durand (1999), nous rappelle, que dès les prémices de la sociologie du travail jusqu'aux années 1970, la division du travail est dénoncée alors comme « cause d'aliénation » et perçue comme alimentant « la régression de l'organisation sociale et le mauvais fonctionnement de l'entreprise ». Les changements opérés dans les années 1980 sont symptomatique de « la division du travail [qui] évolue et ne cesse de se transformer : nouvelles technologies de l'information et de la communication, management participatif, nouveaux modèles de production, s'inspirant de formes rénovées de rationalisation du travail » (1999, p.10).
A l'heure où des chercheurs du Centre Pierre Naville (G. Bollier et C. Durand, 1999) parlent de « nouvelle » division du travail, il nous a semblé incontournable d'interroger cette problématique au regard de la mise en place de processus d'aménagement-réduction du temps de travail.
Aussi réduire le temps de travail de 10% (ou de 15%) impose de réorganiser le travail, de surcroît pour d'aucuns qui annualisent. La réorganisation ne se limite pas à la temporalité, elle touche également le contenu du travail. Quels sont alors les changements introduits dans l'organisation du travail ? Quelles en sont les incidences sur la division du travail ? Assiste-t-on à de nouvelles formes de combinaisons entre division et coopération ?
A. Masson et M. Pépin (2000) ont pointé la dissociation accrue que doit gérer l'entreprise, entre le temps de l'organisation et les différents temps individuels. Les réponses organisationnelles faites pour pallier cette dissociation peuvent conduire à une transformation profonde des modalités de répartition des tâches et des compétences, mais ne semblent pas altérer les principes rationalisateurs de la division du travail. Le recours au conseil aux entreprises, la formalisation accrue du temps de travail et les nouvelles contraintes temporelles peuvent être envisagés comme trois indicateurs qui viennent renforcer la coupure structurelle entre conception/exécution du (temps de) travail.

2.1. « De la division du travail »

La division du travail est un thème récurrent en sociologie du travail, pourtant le détour par l'économiste A. Smith est ici un préalable incontournable.
Au XVIII ème siècle, à travers l'ouvrage d'A. Smith, « **Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations** » (1776), ce terme a acquis ses lettres de noblesse et s'est installé dans le vocabulaire des sciences sociales. Selon cet auteur, la division du travail est le secret de la réussite économique. Donnant l'exemple d'une usine de fabrication d'épingles, il soutient que la production peut être nettement plus élevée si l'on assigne aux travailleurs des tâches précises. On obtiendrait alors une plus grande productivité grâce à la dextérité, de plus en plus grande, acquise par le travailleur en accomplissant la même tâche jour après jour, à l'économie de temps également réalisée du fait de ne pas avoir à changer de tâche, ni d'outils, et, enfin, à l'utilisation de machines conçues pour permettre au travailleur de répéter la même tâche. Ces avantages inhérents à cette forme de production ne sont obtenus que si la quantité de produits à fabriquer est importante, ce qui est le but des systèmes de production des sociétés capitalistes industrielles.
De son côté K.Marx insiste particulièrement sur les répercussions négatives du travail aliéné. La critique qu'il porte est sévère car elle désigne le capitalisme comme la source du problème. A ses yeux, la division du travail est une stratégie visant à faire plus de profits grâce au travail de la classe ouvrière. K. Marx s'est penché principalement sur l'exploitation de la nouvelle classe de salariés. Il prévoyait que cette exploitation finirait par entraîner la fin du mode de production capitaliste.
A la différence d'E. Durkheim dans son ouvrage « **De la division du travail social** » (1893), qui avance une opinion différente sur la division du travail tout en soulignant les aspects positifs de la division du travail. Il fait remarquer que les sociétés modernes sont composées de populations plus différentes quant à la race, à l'ethnie, à la religion, à la profession et à l'éducation. Il existe, en outre, une grande diversité de croyances et de valeurs. Ces divergences peuvent facilement engendrer des conflits entre les différents groupes. Loin de jeter le blâme sur la division du travail, il la percevait plutôt comme une source importante de cohésion sociale, un élément qui réduirait les risques de conflits. Si l'on transpose à une plus grande échelle, on serait tenté de croire que les capitalistes et les travailleurs sont interdépendants.
Les théories sociologiques de K. Marx et d'E. Durkheim sont imprégnées des changements qui traversent leur époque.
Pour poursuivre et cerner l'analyse de la division du travail, il nous faut distinguer deux niveaux : la division sociale et la division technique.
La division sociale renvoie à la répartition des activités laborieuses dans la société comprise dans son ensemble ; il s'agit de la répartition entre les différents métiers et professions, entre les différentes classes sociales, ou encore entre les grands secteurs d'activité.
La division technique du travail correspond, selon la définition fournie par M. De Coster, à « un mode de répartition des activités dans les organisations qui a pour conséquence de morceler une profession ou un métier en de multiples spécialisations » (1997, p.120). Autrement dit, la division technique du travail

réfère à la parcellisation des tâches au sein même d'un métier, d'une profession ou d'une entreprise. Elle fait en sorte qu'un travailleur exécute une fraction de son métier seulement, plutôt que l'ensemble des tâches reliées à son métier. Une forme classique de division technique du travail est celle associée à l'Organisation scientifique du travail, qui est l'une des facettes du taylorisme. Chez K. Marx, ce type de division prend initialement le nom de « division manufacturière » pour s'imposer ensuite en sociologie du travail sous les termes de division technique.
Par ailleurs l'organisation scientifique du travail (O.S.T.) prône un contrôle accru du travail ainsi qu'une division verticale et horizontale de celui-ci. La division verticale concerne la séparation entre le travail « intellectuel » de conception et le travail d'exécution. Ici le bureau des méthodes, constitués d'ingénieurs, décide des tâches à accomplir, de la façon et du temps nécessaire pour les accomplir. Dans ce but, il procède au chronométrage des gestes : tous les gestes jugés inutiles sont éliminés. Une fois que le geste le plus efficace (« one best way ») est trouvé, il est imposé à tous.
La division horizontale du travail concerne la décomposition d'une tâche complexe en une multitude de gestes simples que des ouvriers sans grande qualification pourront accomplir. Pour qualifier cette division, on parle aussi de « parcellisation des tâches » ou de « travail en miettes ». Précisions que la parcellisation des tâches a existé bien avant le taylorisme et se poursuit après son instauration.
En nous appuyant sur ces différents travaux sur la division du travail et l'appareil conceptuel que l'on peut y puiser, nous voulons par le prisme de l'ARTT, participer à la compréhension les modes de gouvernements des organisations. Il s'agit présentement de considérer comment les « 35 heures » viennent retravailler les coopérations et les divisions du travail. C'est pour atteindre cet objectif que nous posons le temps de travail comme une jauge pour évaluer les évolutions dans les organisations et pour interroger le contenu du travail.

2.2. Modes de gouvernement des organisations : quelle place pour l'individu ?

Soulever la question de l'ARTT comme étant un facteur de division du travail, revient à interroger aussi les changements dans les manières de gouverner les organisations. Or cette question est l'objet de débats, qui font date en sociologie, depuis le début des années quatre-vingt. Concrètement, il s'agit d'un numéro spécial de la revue Sociologie du travail, en 1986, intitulé **« Retour sur l'entreprise** », qui va marquer l'importance de la césure entre sociologie du travail et sociologie des organisations (S. Erbès-Seguin, 1999). Le constat de l'évolution de la réflexion du travail dans l'entreprise et celui que l'entreprise est un « construit social autant qu'économique » (S. Erbès-Seguin) n'est plus à démontrer ; or, une majorité des chercheurs ont « (…) découpé l'entreprise selon leurs préoccupations spécifiques de recherche : le rapport entre individu et système technique, les relations interpersonnelles, le système de normes et de pouvoir, les conflits… » (S. Erbès-Seguin, 1999, p. 60).
Se constitue alors « une théorie sociologique de l'entreprise » (R. Sainsaulieu et D. Segrestin), où l'entreprise est un « foyer de production identitaire » (R. Sainsaulieu, 1993). Cette théorie se construit sur «l'hypothèse paradoxale que l'accumulation de luttes syndicales, d'expériences socio-techniques et de mouvements autogestionnaires, contre le taylorisme et l'exploitation patronale des années antérieures finalement a développé des capacités diverses d'autonomie, au point d'affaiblir gravement les forces collectives militantes et professionnelles antérieures » (R. Sainsaulieu et D. Segrestin, 1986, p. 343).
Ces travaux prennent appui sur l'analyse stratégique de M. Crozier (1964 « **Le phénomène bureaucratique** », avec E. Friedberg, 1977, « **L'acteur et le système** », etc.), et montrent que la complexité des rapports de pouvoir et d'interdépendance fonctionnelle, qui se sont affirmés, principalement au cœur des grandes organisations, arbore l'entreprise comme lieu de l'apparition d'un système social quasiment autonome.
Aussi, c'est la constitution, dans la discipline, d'un thème autonome de la sociologie du travail, celui de l'entreprise « réhabilitée socialement » qui fait son apparition. De fait, « l'entreprise entame son entrée sur le devant de la scène scientifique, mais c'est surtout à partir des années 1980 que l'on commence à célébrer l'entreprise sous un habillage antitaylorien, en en faisant du même coup un objet d'étude sociologique à part entière » (L. Jacquot, 1998, p. 19). Pourtant, le risque est grand pour le sociologue de se faire « le porte-parole de l'entreprise en devenir, abandonnant la critique pour la consultance » (op.cité).
Dans ce contexte récent d'évolution de certains des champs de la sociologie, nous choisissons de traiter ce thème général à partir de l'étude monographique que nous avons réalisée. Il s'agit, pour nous, en lien plus étroit avec notre objet, de soulever la question de l'individu au travail lors de la division du travail à l'occasion des réorganisations du travail consécutives à la mise en place du dispositif Aubry.
L'une des résistances ouvrières à la division du travail est l'absentéisme, nous retrouvons ce thème dans deux des entreprises enquêtées : PLASTU et BUS.
Le directeur de PLASTU annonce lors de l'entretien que la lutte contre l'absentéisme est l'un des objectifs annoncés lors du choix des modalités de RTT octroyées aux salariés en équipes de semaine :

« *Nous on pensait que ça allait baisser l'absentéisme parce qu'on était parti du principe en disant quelqu'un qui bosse cinq jours, s'il n'est pas là le vendredi, il est malade. Quelqu'un qui bosse quatre jours du lundi au jeudi, s'il n'est pas là le vendredi, il est en vacances donc on s'était dit mathématiquement on devrait faire baisser l'absentéisme de 20%, mathématiquement. En pratique, on voit que ça ne se passe pas beaucoup. Les gens continuent plutôt à être malade quand ils travaillent qu'à être malade quand ils sont censés être en vacances. C'est à dire que je n'ai pas constaté sur… bon sur 1999, on n'a que sur 6 mois donc il y a six mois de période du système antérieur, 6 mois de période ARTT. On le verra peut-être un peu mieux sur 2001 mais malheureusement… ça n'a pas l'effet escompté.* » (PL1, entretien avec le directeur du site, janvier 2000). Au grand dam du directeur, la mise en place du dispositif Aubry n'a pas résolu l'absentéisme ; il y voyait un moyen de diminuer les absences trop nombreuses du personnel.
Chez BUS, l'objectif des modalités retenues de la RTT (notamment pour la gestion du personnel conducteur et la définition de cycle de travail de 12 semaines) vient également rejoindre la gestion de l'absentéisme, dans le but de faire face aux absences des conducteurs dues aux maladies, aux accidents du travail ou encore aux congés payés exceptionnels etc.
Dans un domaine assez proche de la sociologie du travail, et de la sociologie des entreprises émergente, nous considérons que l'approche sociologique des organisations modernise la vision de l'homme au travail : « elle passe d'un travailleur passif, stéréotypé, prévisible à un individu libre poursuivant ses propres buts » (D. Potocki-Malicet, 1997, p. 32). Or c'est bien l'idée que le salarié, acteur dans l'entreprise et qui prend des initiatives, que nous voulons ici interroger à l'occasion du passage aux « 35 heures ». Peut-on parler de stratégies de la part des différents acteurs, internes ou externes, à l'entreprise qui s'unissent pour faire mieux passer la mise en place du dispositif Aubry et les réorganisations qu'il sous-tend ? Quelles relations de pouvoir se nouent entre les différents protagonistes ? Quel rôle est accordé aux intervenants extérieurs, le cabinet de conseil dans l'organisation, l'appui-conseil du ministère ?

2.3. L'ARTT maintient-il la division du travail ?

On peut penser que les « 35 heures », parce qu'elles invitent les acteurs (collectifs) des entreprises à négocier la durée du travail et en même temps sa réorganisation, vont modifier les manières de gouverner les organisations. Or, plusieurs indicateurs ne sembleraient pas confirmer cette intuition.

2.3.1 La formalisation du temps de travail afférente aux « 35 heures »

L'ARTT entretient la division du travail parce qu'elle permet d'accroître la formalisation du (temps de) travail.
Les nouvelles modalités temporelles nées des accords de réduction de la durée du travail appellent une mise en forme de manière à orienter et borner les pratiques. Des outils sont mis en place, des règles sont construites autour de la variable du temps de travail pour asseoir la nouvelle régulation temporelle et faire passer la rationalisation qu'elle sous-tend.
Pour organiser la modulation ou l'annualisation des temps travaillés, des instruments de contrôle et de gestion sont introduits. Chez PLASTU, un système informatique, interfacé avec le logiciel paie, est mis en place dans l'entreprise afin d'assurer un suivi des horaires et une gestion correcte des temps, des crédits d'heures, des récupérations et des modulations d'horaires. Ce système comporte un dispositif de badgeage concernant l'ensemble du personnel qui sert par ailleurs à la gestion des accès dans l'entreprise. L'introduction du badgeage en remplacement du pointeau permet un contrôle plus strict des temps de travail. L'encadrement ne le présente pas comme un outil de contrôle, mais comme un instrument qui assure une plus grande souplesse dans l'organisation temporelle du travail collectif et garantit une certaine transparence en matière des temps de travail individuels :
« *Ça a ajouté de la souplesse et ça me permet de prendre une demi-journée sans rien devoir à personne et sans qu'on ait comme avant… parce que comme je vous disais qu'avant quand j'avais besoin d'une demi-journée, on me la donnait mais il fallait toujours… tandis que là, il n'a plus rien à… c'est clair, y'a pas photo, c'est clair j'ai bipé et c'est badgé* » (PL10, entretien avec un agent de maîtrise, avril 2000).
L'encadrement ne perçoit pas le badgeage comme une contrainte supplémentaire qui viendrait entamer l'autonomie acquise dans la gestion de leur temps de travail, même si le décompte des heures qu'appelle l'ARTT fait émerger de nouvelles règles informelles précisant le temps de travail effectif et ce qui doit en être exclu :
« *On badge en arrivant, on badge entre midi et deux quand on sort. Si on badge pas, ça nous décompte une heure. Et le seul truc, c'est que quand on est avec des gens du groupe ou avec les fournisseurs, on badge pas. Bien souvent, on mange au resto avec les cadres donc, le directeur il a dit ' vous ne badgez pas même si vous passez trois heures au resto' … il y a quand même une grosse partie de boulot* » (PL8, entretien avec un cadre ingénieur chimiste, avril 2000).

On aurait donc plutôt affaire, avec les nouvelles modalités du temps de travail, à un mouvement paradoxal combinant une autonomie plus grande dans la gestion de son temps de travail (mise en place de plages horaires variables, modalités de récupération, « journées RTT » pour les cadres) et une accentuation du contrôle du temps de travail avec le badgeage.
La badgeuse fait parfois son entrée dans l'entreprise comme chez PLASTU (en remplacement du pointeau), mais ce qui est plus significatif encore de ce mouvement de formalisation du temps de travail, ce sont les programmations indicatives qui accompagnent les différentes formes de modulation.
AUTO édite ainsi des programmations collectives prévisionnelles mensuelles par services qui indiquent les périodes de basse et haute activité. ELECTRO fixe fin décembre pour l'année suivante un calendrier prévisionnel des horaires hebdomadaires adaptés à l'activité par famille de produits et par service, qui sera actualisé mensuellement pour chaque ligne de produits, et qui le cas échéant, peut être modifié sous un délai de prévenance de 7 jours. La société AGRI, pour le personnel du siège social, établit un planning un mois à l'avance, en concertation avec la hiérarchie et par service, pour organiser la réduction du temps de travail sous forme d'octroi de jours de repos à raison d'un jour à prendre toutes les deux semaines ; elle prévoit sur l'année pour le personnel d'atelier, des horaires hebdomadaires de 44 heures dans les périodes de forte activité et des semaines de 32 heures et de 24 heures en alternance pendant le reste de l'année. MOTORS n'échappe pas à ce processus de formalisation, renforcé par de nouvelles instrumentations relatives au temps de travail (la programmation indicative des variations de l'horaire hebdomadaire, les demandes hebdomadaires établies par le responsable de service ou d'atelier, les bons d'autorisation d'absence, le passage de consignes écrites et non plus orales, etc.).
IMMO prévoit un calendrier trimestriel de présence du personnel au plus tard 15 jours avant la fin du trimestre précédent qui précise les horaires du travail pour chacun des salariés du service ou de l'agence. LOISIRS planifie les 24 jours de réduction du temps de travail octroyés aux salariés en considération des périodes de haute et de basse activité.
Les entreprises dans leur majorité adjoignent donc des dispositifs de gestion et de contrôle du temps de travail plus sophistiqués et plus complexes ayant pour fonction de réguler l'annualisation. Ceux-ci peuvent déposséder un peu plus les salariés de la maîtrise de leur temps de travail, puisqu'ils fixent les périodes hautes et les périodes basses, décident tout ou partie des prises de jours de repos. Les « 35 heures » peuvent être appréciées d'une manière opposée : en donnant la possibilité de choisir une partie des « jours RTT », elles assoupliraient la subordination temporelle. La formalisation ne doit pas d'ailleurs se faire au détriment d'une certaine souplesse et grever les économies de flexibilité réalisées. Les entreprises cherchent ainsi de plus en plus à impliquer les hiérarchies intermédiaires en déléguant la gestion des « 35 heures » à l'encadrement opérationnel.
Ainsi pour les deux entreprises citées précédemment, l'ARTT pour être pleinement efficace doit combiner rationalisation et souplesse dans la mise en œuvre des modalités de la réduction de la durée du travail. On assiste chez IMMO à une évolution managériale via la substitution de la décentralisation des décisions auprès des chefs de service au pouvoir supérieur de la fonction de management de l'entreprise. Accorder plus de pouvoir aux agences de façon générale, et également à chacun de ses services, a signifié pour IMMO une remise en cause d'un modèle hiérarchico-fonctionnel jugé obsolète. L'un des impacts de la mise en application de l'ARTT réside dans l'appropriation que vont faire les salariés en organisant leur service sans aucun outil de gestion :
« (…) *il y a un élément très important que l'on n'avait absolument pas anticipé et que l'on a découvert par erreur et qui est à mon sens fondamental. La première demande des responsables de service, un peu paniqués, parce que l'on passe d'un stade de non-gestion à un stade de gestion très dense, parce que gérer le temps des congés qui est co-géré avec leurs équipes, leur première demande, ça a été : on veut un outil informatique pour gérer ça. Ça nous est apparu, eh oui, il va falloir qu'on le fasse, vous essayez de faire tourner tout ça pendant un certain temps pendant que l'on monte l'outil informatique. Finalement on n'a jamais monté l'outil informatique pour tout un tas de raisons techniques très honorables. Parce qu'on voulait le faire bien, on l'a pas fait et je crois qu'une grande partie vient du fait qu'il n'y a pas eu l'outil, comme l'outil est un outil de planification mais aussi fatalement un outil de normalisation. Comme il n'y a pas d'outil, la souplesse a été d'autant plus grande que c'était modifiable, que l'on pouvait passer des pactes complètement différents. Et le fait qu'il y ait cette absence de normes venues d'un outil de planification qui devait être même très ouvert etc., a permis au dispositif de fonctionner sans que l'on n'ait ni à le ratifier, ni à l'interdire. Donc il y a eu une gestion très très spontanée du dispositif, chose que l'on n'avait pas prévue, sur laquelle on n'avait pas misé, si c'était à refaire, on le referait.* » (I7, entretien avec la Direction, avril 2001).
Le constat est que les « règles sont à la fois interprétatives et normatives » (J.-D. Reynaud, 2001, p. 263), l'action des salariés d'IMMO les ont créées et elles constituent un apport à l'édifice de formalisation du temps de travail de la société.

Nous pouvons aussi y voir la reconnaissance par ces salariés des « règles du jeu »[89] plus que la construction d'un compromis entre les partenaires sociaux comme nous l'avons vu dans le **chapitre 3**.

LOISIRS cherche aussi à s'appuyer sur de nouveaux équilibres permettant de gagner en productivité sans perdre en souplesse. Par la formalisation du temps de travail, l'édition généralisée de règles (à tout le personnel et à tous les sites) d'une planification, les « 35 heures » chez LOISIRS rationalisent l'organisation du temps de travail et entraînent chaque travailleur à être plus efficient. L'ARTT permet donc de diminuer les temps morts en optimisant l'usage des forces de travail en présence, en ajustant l'effectif à la charge :
« (…) *on est plus productif parce qu'on planifie mieux, c'est-à-dire qu'il n'y a pas plus de pertes, on optimise le temps où ils sont chez nous* » (L7, entretien avec le directeur, avril 2001).
La rationalisation/planification du travail est source d'efficience économique et sociale. Elle permet tout à la fois de mieux gérer les variations d'activités et de diminuer l'incertitude organisationnelle, d'éviter de fonctionner à courte vue :
« (…) *depuis qu'il y a les 35 heures, il a fallu réorganiser, enfin s'organiser beaucoup mieux. Et c'est vrai… enfin pour moi, ça a pas été un mal, je trouve, parce que depuis des années c'était un petit peu… enfin moi, j'ai l'impression qu'on a un petit peu avancé quoi. Malgré tout. Enfin c'est sûr… Moi ça me plaît, quoi. Quand ça bouge un peu, parce que… c'était un petit peu… depuis des années, ça bougeait plus de trop, je trouvais. Que là, ça a permis de réorganiser un petit peu tout et c'est pas un mal, quoi, parce que bon, les bureaux m'envoient des plannings tous les mois, donc moi je peux suivre un peu, je peux m'organiser, parce que sans planning, sans… si je sais pas, moi je peux pas. Je peux pas inventer, donc il faut quand même que je coordonne toutes les maisons. Il faut que j'arrive à m'arranger. Surtout bon, le stock de draps vieillit, diminue donc, donc c'est de plus en plus serré, et comme les séjours sont de plus en plus courts, qu'il y a de plus en plus, souvent de draps à laver, donc il faut absolument que j'y arrive, quoi.* (…) *C'est vrai qu'avant il y avait des fois c'était un peu… c'était un peu le flou, on y allait un peu au pif, quoi. Des fois on arrivait le matin, on se disait : « lequel qui va arriver le premier va chercher les draps », quoi, on savait pas trop. Que maintenant je sais. Dans la mesure où il n'y a pas… Bon j'ai quand même des plannings tous les mois. Ça arrive qu'il y a des changements aussi, mais enfin, c'est quand même plus facile de s'organiser quand on sait quoi, ça a permis une avancée à ce niveau* »
(L1, entretien avec la lingère, avril 2001).
La planification annuelle du temps de travail, bien que réduisant les incertitudes de l'organisation temporelle de travail liées à l'activité de tourisme, ne s'accompagne pas chez LOISIRS de modalités de contrôle du temps de travail plus objectives.
D'autres entreprises suivent cette voie. La décision de réduire la durée du travail à la coopérative agricole (AGRI) est prise au siège social, aux centres ensuite de l'appliquer et d'organiser le temps de travail, c'est-à-dire faire passer le message de la direction conformément à l'accord. Pour la société d'électroménager (ELECTRO), le passage aux « 35 heures » n'a pas été l'occasion de mettre en pratique un discours managérial axé sur l'autonomie, la participation et la responsabilité des salariés. Les négociations n'ont pas consisté à échanger les points de vue sur l'organisation temporelle du travail. Plutôt que de penser ensemble les modalités, la direction a fait appel à un cabinet de conseil pour avaliser son projet, imposant sa conception mais déléguant sa réalisation en acte à l'encadrement. Les nouveaux ajustements, les compromis locaux, les divergences d'application d'un service à l'autre, la réception plurielle de certaines modalités dans les centres, etc. font état de la constitution de certaines règles autonomes autour du temps de travail, mais ils n'ouvrent pas pour autant à une inversion des principes de la division structurelle du travail : l'exécution du (temps de) travail n'est qu'une réponse à sa conception ; ou pour reprendre le cœur de la théorie de la régulation conjointe : la régulation autonome ne se fait qu'en réaction à la régulation de contrôle. Les formes actuelles de management semblent avoir comme caractéristique d'être fortement instrumentées (D. Courpasson, 2000). Elles instrumentalisent d'ailleurs à l'occasion du passage aux « 35 heures » en asseyant et poursuivant l'objectivation et la mesure du (temps de) travail, via le renforcement des plannings, la formalisation de l'organisation temporelle du travail et la généralisation du contrôle.

2.3.2 Quelle pression temporelle pour les salariés ?

Les salariés sont confrontés à des méthodes qui tendent à les contraindre encore davantage. Le temps libre d'un côté n'est-il pas alors gagné au détriment d'un temps de travail de plus en plus asservi de l'autre ? Ainsi comme la loi le prévoit, la prise de jours de repos n'est jamais entièrement laissée à la discrétion de l'employeur, mais elle reste généralement fortement encadrée et conditionnée. Les personnels de PHARMA bénéficient de 26 jours de repos supplémentaires. Ils ne peuvent les prendre que dans les

[89] Les acteurs sociaux « se proposent mutuellement des règles et l'acceptation d'entrer dans le jeu défini par ces règles est la principale source de légitimité de celles-ci (J.-D. Reynaud, 2001, p.277).

conditions suivantes : une semaine du lundi au samedi inclus par trimestre ; les deux jours restant sont à prendre dans l'année en cours selon le choix du salarié ; une semaine de repos supplémentaire peut être accolée à deux semaines de congés payés au maximum. Ces modalités sont favorables par rapport à l'accord de branche et appréciées des salariés, d'autant plus qu'une certaine souplesse est laissée à ces derniers pour les appliquer. Chez MOTORS, sur les 23 jours de repos supplémentaires, 11 sont au choix des salariés ; cette modalité n'est effective que si les absences ne désorganisent pas les services ou les ateliers.

Pour le salarié, l'adaptation aux nouvelles modalités horaires ne va pas forcément de soi. Il lui faut alterner les périodes basses et les périodes hautes (LOISIRS, PLASTU, AGRI, ELECTRO, CERA), accepter les modifications calendaires (LOISIRS, ELECTRO), répondre aux pics d'activité en sus des périodes de modulation (AGRI), ajuster son temps à celui de la production, se soumettre au temps des marchés.

« A ce temps à la carte régulé par le haut, s'ajoute une autre modification relative à l'accroissement de la pression temporelle », (G. de Terssac et *alii*, 2000, pp.188-189). L'intensification du travail, que nous avons eu l'occasion de détecter, est liée à un calcul au plus juste de l'effectif et se voit redoubler par l'effet « 35 heures ».

Tel est le témoignage d'une serveuse de LOISIRS qui ne semble plus maîtriser son temps de travail, ayant de moins en moins de prise sur les aspects internes ou constitutifs du temps de travail. Les périodes de haute activité lui assignent ainsi des normes, rythmes, séquences et cadences ; elles lui imposent des contraintes temporelles plus strictes. Son activité de travail est fonction de l'activité des centres, elle consiste à répondre surtout aux priorités quotidiennes (service à table, vaisselle, ménage courant, lits…) en délaissant les tâches périphériques ou annexes réalisées auparavant en période de basse activité, d'où un sentiment de travail inachevé. Elle se voit soumise à une nouvelle discipline temporelle qui la contraint de choisir la méthode de travail, qui pour elle, est la plus rapide, plutôt que celle qui la ménage ou qui lui plaît.

2.3.3. Le recours à des activités de prestations de conseil

En tenant compte rapidement des négociations, nous nous intéressons précisément ici, à la place des activités de prestations de conseil dans les processus même de conception et de mise en œuvre de l'ARTT.

L'initiative du processus de mise en œuvre de la réduction du temps de travail vient des directions d'entreprise (G. Bollier et C. Durand, 1999). Ces dernières – dans leur majorité – ont un projet précis, il leur reste à trouver les modalités adéquates et convaincre les organisations syndicales. Pour ce faire, les entreprises peuvent recourir à des cabinets conseils ; celles de moins de cinq cents salariés peuvent bénéficier du dispositif d'accompagnement et d'appui conseil aux PME.

Le consultant dont le choix appartient au chef d'entreprise doit ainsi aider l'entreprise à négocier et à mettre en œuvre la réduction du temps de travail dans une démarche qui devrait être concertée impliquant la direction, l'encadrement, les représentants du personnel et les salariés. Or, celui-ci – c'est le cas de LOISIRS – va surtout viabiliser le projet initial, formaliser la démarche stratégique de l'entreprise. Ce point de vue peut être nuancé par l'analyse de C. Thuderoz et M. Tournon qui ont interrogé la professionnalité du consultant en cherchant à comprendre son action dans les négociations sur l'ARTT. Ils lui concèdent un rôle pluriel : « Tour à tour : acteur des processus qu'il accompagne (il en est l'un des participants), médiateur (il s'entremet, rénove les fils cassés ou jamais noués) et prescripteur (il dit ce qu'il faut faire) (…) » (2001, p. 211).

Le recours au conseil externe n'est pas l'occasion de préparer les négociations de manière à penser ensemble la nouvelle organisation (temporelle) du travail ; il sert surtout à avaliser le projet pensé et porté par la direction. Il y a toujours ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent. L'appel à conseil aide les premiers dans la construction et la diffusion des nouvelles normes temporelles (l'annualisation par exemple), renforçant du coup la coupure structurelle (en termes d'organisation) entre conception et exécution (J. Romano, 1995).

Sans parler d'externalisation de la conception de l'ARTT, l'intervention des organisations de conseil dans les démarches de réduction du temps de travail semble alimenter le processus de désappropriation objective de la gestion du temps de travail.

Le discours participatif de LOISIRS et les motivations éthiques ou politiques de son directeur dans le choix d'engager un processus de réduction du temps de travail ne saurait en masquer l'urgence et le manque de concertation dans lesquels est conclu et appliqué l'accord.

Alors que la nouvelle direction prône la participation et la coopération de tous, en amont du passage aux « 35 heures », l'urgence dans laquelle l'accord doit être signé ne permet pas de prendre en compte le point de vue des salariés sur les modalités de la réduction du temps de travail, en aval la diffusion ne semble pas assurée. La situation de l'aide lingère des centres vosgiens à temps partiel subi qui pourrait selon l'article 10 de l'accord transformer son contrat en un temps plein mais qui méconnaît cette

possibilité est symptomatique de la mauvaise circulation de l'information et de l'absence d'implication des salariés :
« *Q : J'en viens à votre collègue, dans l'accord d'entreprise, il y avait la possibilité pour les salariés à temps partiel de, éventuellement, passer à temps plein, s'ils le demandaient et en accord avec l'entreprise, est-ce qu'elle a fait la demande ou est-ce qu'elle souhaite rester à temps partiel ?*
R : Ah ben, on a pas su qu'elle avait la possibilité… Enfin, disons…
Q : Il me semble, je vois : article 10 : ' salariés à temps partiel : les salariés à temps partiel sont couverts par le présent accord, ils voient leur temps de travail diminué de 10 % avec maintien de leur rémunération. Il est également possible, par accord commun du salarié et de la direction, de transformer le contrat de travail à temps partiel en un temps plein (35 heures hebdomadaires). Cette transformation correspond alors à une embauche partielle, comme le prévoit la loi du 13 juin 1998.'
R : Mais disons que… Il nous a dit… Il m'a dit une fois : « si vraiment, tu n'y arrives pas… ». Mais bon, c'est vrai que la première année, on a réussi à peu près, donc il a dû se dire : « bon ben, ça ira comme ça, quoi ». Bon, je sais pas s'ils veulent réembaucher quelqu'un maintenant.
Q : D'accord.
R : Bon, je pense que si vraiment on n'y était pas arrivé, il aurait donné des heures en plus, je pense. Mais bon, il nous l'avait quand même plus ou moins dit, mais il y a jamais eu de… Comme elle y connaît rien. C'est que c'est ça aussi… » (L1, entretien avec la lingère, avril 2001).
Les salariés apprennent de fait la réduction du temps de travail, en y étant confrontés quotidiennement.

Nous venons de voir que la division du travail apporte des modifications dans la façon de conduire les organisations. En la rapportant à notre sujet, l'ARTT, nous avons vu que ce dernier était un facteur de division du travail dans l'entreprise à différents niveaux. D'abord par, le recours au conseil externe, qui n'est pas l'occasion de préparer les négociations de manière à penser ensemble la nouvelle organisation (temporelle) du travail ; il sert surtout et d'abord à avaliser le projet pensé et porté par la direction. Ensuite, l'ARTT entretient la division du travail parce qu'elle permet d'accroître la formalisation du (temps de) travail. Des outils sont mis en place, des règles sont construites autour de la variable du temps de travail pour asseoir la nouvelle régulation temporelle et faire passer la rationalisation qu'elle sous-tend. Enfin, les salariés sont confrontés à des méthodes qui tendent à les contraindre encore davantage.

Ces changements ne sont pas sans conséquence sur les régimes temporels et les coopérations au travail et ré-interrogent la notion d'autonomie pour les salariés.

Section 3 Régimes temporels et coopérations du travail : quelle autonomie pour les salariés ?

Les accords de réduction du temps de travail ne sont-ils pas avant tout l'émanation des projets des directions, qui avant même les processus de négociation proposent une sorte de formatage des modes de conception de l'ARTT ? Peut-on avancer l'idée que la rationalité subjective des dirigeants, à l'initiative de la réduction du temps de travail, ne s'impose-t-elle pas au détriment d'une construction collective de solutions ? Nous verrons que le charisme des initiateurs est un facteur déclenchant et d'autant plus influent sur le contenu et les formes d'organisation comme de négociation que les acteurs collectifs sont peu structurés dans l'organisation.
L'ARTT s'inscrit, par ailleurs, dans un mouvement d'individualisation du travail, élément clé du processus de modernisation des entreprises ; si celui-ci conduit à un délitement des anciens collectifs de travail, il n'annihile pas pour autant toutes les formes d'échange ou de coopération mais participe à leur reconfiguration. Aussi, nous verrons dans ce contexte de maintien de la division du travail et de passage d'un cadre hebdomadaire à un cadre annualisé, quelles sont les formes d'autonomie qui se dessinent pour les salariés.

3.1 L'importance des acteurs individuels et collectifs

Les directions d'entreprise – pour ne pas dire les directeurs – en l'absence d'organisations syndicales de salariés ou de collectifs de travail structurés sont généralement à l'instigation des projets de réduction du temps de travail[90]. Les logiques de passage aux « 35 heures », les formes de négociation et les modes de

[90] Ce constat peut être relativisé au vu de la surreprésentation des PME dans notre échantillon.

conception de la réduction du temps de travail ne peuvent être compris si l'on ne pointe pas l'importance des dirigeants comme vecteur d'une « rationalité subjective » (C. Thuderoz et M. Tournon, 2001).
La pharmacienne titulaire qui assume la gestion des ressources humaines pour le groupement des quatre officines de PHARMA est la cheville ouvrière de la conception de l'accord. Elle a conduit déjà plusieurs innovations depuis la reprise de la pharmacie, comme l'informatisation de la gestion des stocks, et entend bien par la mise en œuvre précoce des « 35 heures » aboutir à une restructuration des officines dans le but de soutenir leur développement en bénéficiant de conditions fiscales et économiques favorables. Il n'y a ni maturation ni construction collective de l'accord et lorsqu'il s'est agi de négocier, la pharmacienne titulaire a pris elle-même contact avec la CFDT pour mandater un pharmacien travaillant dans trois des quatre officines en l'absence de volontaires. L'inexistence de culture syndicale peut majorer le poids de l'autorité patronale dans le déroulement des négociations et la conception de l'ARTT ; elle ne favorise pas l'érection d'une contre-légitimité.
Le directeur de LOISIRS est aussi à l'origine du processus de mise en œuvre de la réduction du temps de travail ; la faiblesse de la présence syndicale et l'absence de condition de véritable représentativité dans l'entreprise ne favorisent pas la construction d'un compromis autour de l'accord. Il n'y a pas de tradition syndicale chez LOISIRS, et la position du conseil d'administration – eu égard à la difficulté d'application des « 35 heures » au secteur du tourisme – est plutôt attentiste. Le déclenchement des négociations est le seul fait du directeur de la structure, concevant la réduction du temps de travail dans la politique de réforme qu'il est en train de conduire.
Dans le cas de PLASTU, on a affaire à un patron salarié mais qui reste là encore le décideur et dont la légitimité charismatique est peu contestée. Pour d'autres entreprises, le charisme a également été déterminant dans l'entrée dans la réduction du temps de travail et a pesé dans les processus de négociation. La directrice de l'entreprise spécialisée dans le travail manuel des émaux cloisonnés (CERA), tout comme le concessionnaire automobile (AUTO), ont pensé l'ARTT comme un outil devant permettre de sortir du dilemme entre flexibilité et coût du travail, en saisissant l'occasion offerte d'institutionnaliser la flexibilité en stabilisant la masse salariale *via* les aides de l'Etat.
Mais l'engagement des dirigeants dans le dispositif d'ARTT a également pu relever du registre symbolique. Ainsi la direction d'AGRI incarnée par son directeur, personnalité incontournable du secteur agricole, avait déjà envisagé une réduction du temps de travail dans le cadre de la loi Robien ; elle ne souhaitait pas manquer ce nouveau rendez-vous, se faisant un point d'honneur d'être pionnière :
« *Ça fait deux ans. Il y a deux ans on était en pleine discussion. C'est déjà loin pour moi. Je crois que je vous l'avais dit, moi, j'étais prêt. Mon accord d'entreprise était prêt pour le 30 juin et il avait été refusé par l'inspecteur du travail dans le sens où eux n'avaient même pas les textes, ils n'avaient pas les directives donc, on l'a repoussé, il est passé avec effet le 1er novembre. Bon, entre-temps on a peut être remodelé l'ensemble du texte mais, à la limite, on était prêt au 30 juin 98* » (AG3, chef du personnel, février 2000).

Le nouveau directeur d'IMMO voulait également faire référence pour sa branche d'activité, se positionnant comme un innovateur local, escomptant ainsi insuffler une nouvelle dynamique managériale rompant avec les anciennes formes d'autorité qui annihilaient toute possibilité d'adhésion et de participation du personnel.
Le pouvoir de la direction de décider de réduire le temps de travail, mais aussi de fixer le cadre des négociations, voire d'établir les modalités et éventuellement de les infléchir et les amender en considération des réactions salariales traduit l'asymétrie fondamentale de certaines négociations, même en présence de plusieurs centrales syndicales. Ainsi le projet de réduction du temps de travail de PLASTU est porté uniquement par la direction comme nous l'avons vu plus haut ; les délégués syndicaux confrontés à l'absence d'un collectif de travail homogène [segmentation du travailleur collectif au niveau des équipes de travail (équipes de journées, équipes de semaine, équipes de suppléance) et des catégories de personnel (main-d'œuvre-directe/main-d'œuvre-indirecte)] n'ont pas de projet alternatif à proposer. Face aux intérêts contradictoires, parfois rivaux des catégories de personnel, et peu en phase avec les salariés, ils se voient substituer leur rôle de contre-pouvoir – aussi minime soit-il – par les groupes de travail constitués pour réfléchir sur la mise en œuvre des modalités pratiques de la réduction du temps de travail. S'il n'y a pas eu de négociation sur la base d'un projet syndical mais un long travail d'étude sur les besoins de fonctionnement et leur articulation possible à la réduction du temps de travail, c'est en partie parce que les organisations syndicales n'étaient pas en état de prendre en charge ces responsabilités ; les délégués n'étaient pas armés pour négocier les « 35 heures ».
A contrario, les organisations syndicales fortement structurées qui en sus sont offensives sur la question de la réduction du temps de travail peuvent jouer un rôle important dans l'engagement d'une démarche ARTT, et favoriser par la suite la construction d'un compromis. On peut présumer que la pression exercée

par la CGT, syndicat majoritaire chez MOTORS, a convaincu la direction d'anticiper les échéances légales pour réduire le temps de travail.
Le processus de réduction du temps de travail a beau être initié quasi-systématiquement par les directions, il met en action tous les acteurs, qui selon leur poids et leur degré de structuration, peuvent ou non influer sur le projet stratégique de l'entreprise, participant par-là même à la création, la transformation ou la suppression des règles temporelles dans l'entreprise.
Et il n'est pas sans conséquence sur les collectifs de travail en raison, également, de la variété des régimes temporels édifiés à la suite de la mise en œuvre du dispositif.

3.2 Les disparités des régimes temporels et collectifs de travail

En se fondant sur l'analyse monographique du processus de négociation de la réduction du temps de travail dans 12 entreprises, J. Pélisse (2000) constate un approfondissement des tendances antérieures marquées entre autres par l'individualisation des temps de travail. Nous le suivons volontiers dans cette conclusion : les « 35 heures » accentuent la diversification des temps personnels de travail ; elles participent à l'éclatement des régimes temporels de travail, déjà fortement avancé, à la fois, par les conditions de marché et la réorganisation de la production en flux tendus, et par l'utilisation nouvelle des technologies de l'information et de la communication.
Quels que soient les compromis obtenus dans les négociations, l'ARTT s'inscrit dans un mouvement d'individualisation du travail, clef de voûte des nouvelles politiques managériales. Celles-ci « ont pour objectif une entreprise constituée avant tout d'individus dont les relations à la hiérarchie, aux autres collègues soient clairement établies en fonction des nécessités de l'organisation et de l'efficacité de l'activité ; et non plus sous l'influence de collectifs aux pratiques et aux valeurs clandestines qui par nature échappent à tout contrôle et ne sont pas maîtrisables par la hiérarchie » (D. Linhart, 2001, p.102).
Au même titre que les outils de gestion classiques – individualisation des salaires, mobilité interne, évaluation individuelle des compétences – la réduction du temps de travail en multipliant les horaires déstructure les collectifs de travail en les structurant autrement.
Si l'ARTT semble dans la continuité de la réforme managériale, elle en hérite également. La faiblesse de structuration des acteurs collectifs dans certaines entreprises lui est liée et a pesé sur la nature des négociations. Ainsi les expériences de réduction du temps de travail menées dans le cadre de la loi Aubry 1 prennent l'empreinte des politiques managériales et de l'état des relations sociales dans les entreprises. En fait, la plupart des entreprises enquêtées ont cherché avant tout à avaliser un projet, l'amendant peu ou prou, en considération des résistances salariales et du rapport de force que les partenaires sociaux sont capables ou en mesure d'instaurer.
Le mode de conception et la mise en œuvre des modalités de l'ARTT – rappelons-le – ne sont donc compréhensibles qu'à l'aune de la modernisation des structures qui touche à la fois la dimension organisationnelle et managériale. Les « 35 heures » sont absorbées par cette réorganisation, elles la servent – non pas en tant qu'instrument de négociation qui favoriserait des modes de gouvernement des organisations fondées sur une régulation plus souple et équilibrée, mais en tant qu'instrument de différenciation et d'individualisation.
Il est difficile ici de confirmer l'enclenchement d'une dynamique d'interactions et d'apprentissages (de la négociation) à partir de la réduction du temps de travail. A l'aune de ces expériences, on serait plutôt tenté de dire que l'appropriation de la loi est fonction pour nombre d'entreprises de rapports de production qui restent fondés sur l'individualisation salariale, que la loi elle-même n'est donc pas en mesure de constituer une réelle rupture en matière de relations de travail.
L'individualisation des (temps des) travailleurs accompagne la réduction du temps de travail et déconstruit les (horaires) collectifs de travail, non seulement par la diversification des modalités de la réduction du temps de travail, mais aussi par la différenciation des situations et des horaires entre les catégories de salariés.
L'ARTT peut déjà par ses applications contextualisées casser le travailleur collectif en attisant les concurrences entre les salariés. Chez MOTORS, le site lorrain signe un accord offensif alors qu'un site voisin conclut un défensif. De plus, les modalités de l'accord diffèrent d'un site à l'autre. Alors que les congés occasionnés par la réduction du temps travaillé sont soumis entièrement à la disposition de l'entreprise en fonction de la charge de travail sur un site, sur l'autre les salariés disposent de 23 jours de repos supplémentaires dont 11 sont à leur choix. L'ARTT dans cette entreprise métallurgique – nous l'avons vu précédemment – se traduit par une nouvelle forme d'annualisation renforcée et une gestion des temps travaillés de plus en plus individualisée. Il concerne l'ensemble des salariés ayant conclu un contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée qui se voient fixer un temps de présence journalier de 7,75 heures (7 heures 45 minutes), avec un temps de pause pour les équipes de 0,3 heure (21 minutes) exclu du temps de travail effectif. Mais cette homogénéisation journalière n'empêche pas des modalités spécifiques d'horaire pour chaque équipe : personnel à la journée à plein temps avec ou non horaire variable, personnel travaillant en double équipe, personnel travaillant uniquement de nuit. Outre ces différentes

formes d'horaire, il faut également noter l'existence de l'horaire décalé et de l'horaire spécial[91] qui permettent de gagner un peu plus en souplesse.
Pour PLASTU, la segmentation du travailleur collectif et l'individualisation des temps de travail sont également les conséquences directes de l'ARTT. La particularité de l'accord signé – qui concerne l'ensemble du personnel à l'exception des cadres – est qu'il se divise en quatre sous-accords en considération des différentes catégories : personnel à la journée à plein temps, personnel à la journée à mi-temps, personnel d'équipe en semaine, personnel de suppléance. Des modalités différentes, mais aussi une réduction de la durée du travail différente : les deux premières catégories voient leur durée effective de travail diminuer de 10%, les deux autres de 15%.
BUS ne fait pas exception ; cette société de transport urbain diversifie de manière catégorielle le temps de travail : alors que le temps de travail des conducteurs est organisé par l'introduction de 36 jours de repos supplémentaires et sur des cycles de travail de 12 semaines, celui des agents d'atelier s'organise sur un cycle de 4 semaines et celui des personnels administratifs sur une base journalière de 7 heures du lundi au vendredi.
A la coopérative agricole (AGRI), la réduction du temps de travail est de 15,66% pour les employés du siège et de 10% pour les autres services ; elle se fait sous forme d'octroi de jours de repos (un total de 26 jours pour l'année) au siège social alors qu'elle s'accompagne d'une annualisation pour le personnel de l'atelier permettant de faire varier l'horaire hebdomadaire de 24 à 44 heures. De même chez CERA, la réduction du temps de travail effectif est organisée, selon les services concernés, sous forme de réduction hebdomadaire de travail ou jours de repos chaque période de quatre semaines civiles. Alors que pour le pôle de production, un système de différenciation et de modulation du temps de travail en fonction des variations de l'activité est mis en place (période de haute activité : cinq jours de travail avec une durée quotidienne de 8 heures du lundi au vendredi, soit 40 heures hebdomadaires ; période de basse activité : quatre jours de travail avec une durée quotidienne de 7 heures 30 du lundi au vendredi, soit 30 heures hebdomadaires ; période d'activité normale : cinq jours pour une durée de 7 heures du lundi au vendredi, soit 35 heures hebdomadaires) ; pour le service administratif, est défini un cycle d'activité de quatre semaines avec deux jours de repos pour RTT.

Tableau n° 33 : Les « 35 heures » chez CERA

<table>
<tr><td colspan="3"><u>Avant ARTT (pour tous les personnels)</u>
39 heures hebdomadaires
169 heures mensuelles
5 semaines de congés dans l'année
Surplus de l'activité absorbé par des CDD
Recours aux heures supplémentaires : très marginal pour ne pas dire inexistant
<u>Horaires quotidiens</u>
<u>Première équipe</u> : 8h à 12h et 12h30 à 16h30 du lundi au jeudi
Vendredi : 8 h à 12 h et 12 h 30 à 15 h 30
<u>Seconde équipe</u> : 8h à 12h30 et 13h à 16h30 du lundi au jeudi
Vendredi : 8 h à 12 h et 13 h à 15 h 30</td></tr>
<tr><td colspan="3"><u>Après l'accord ARTT : définition de trois périodes d'activité</u></td></tr>
<tr><td><u>Période de haute activité</u>
Du 15 septembre au 15 décembre</td><td><u>Période de basse activité</u>
Du 1er avril au 30 juin</td><td><u>Période d'activité normale</u>
Du 1er juillet au 15 septembre et du 15 décembre au 30 mars</td></tr>
<tr><td>Cinq jours de travail avec une durée quotidienne de huit heures du lundi au vendredi inclus, soit 40 heures hebdomadaires.</td><td>Quatre jours de travail avec une durée quotidienne de 7 h 30 du mardi au vendredi inclus, soit 30 heures hebdomadaires</td><td>Cinq jours pour une durée de 7 heures du lundi au vendredi inclus, soit 35 heures par semaine.</td></tr>
<tr><td><u>Horaires quotidiens</u>
Première équipe (atelier terre) : 8h à 12h et 12h30 à 16h30
Seconde équipe (atelier décor) : 8h à 12h30 et 13h à 16h30</td><td><u>Horaires quotidiens</u>
Première équipe (atelier terre) : 8h à 12h et 12h30 à 16h
Seconde équipe (atelier décor) : 8h à 12h30 et 13h à 16h)</td><td><u>Horaires quotidiens</u>
Première équipe (atelier terre) : 8h à 12h et 12h30 à 15h30
Seconde équipe (atelier décor) : 8h à 12h30 et 13h00 à 15h30.</td></tr>
</table>

[91] L'horaire décalé est un horaire effectué en dehors de l'horaire normal affiché, et dont la durée est égale à ce dernier ; l'horaire spécial comprend l'horaire affiché en journée normale, en double équipe, ou décalé, augmenté d'heures supplémentaires, effectuées avant ou après les horaires ou les jours non travaillés habituellement.

Les heures supplémentaires sont des heures de récupération		

Source : Document d'études DARES n°55, avril 2002.

A CERA, pour le personnel de production, il n'y a plus une référence hebdomadaire, mais trois, actualisées en fonction de l'activité de l'entreprise : basse, normale ou haute (Tableau n° 33).
L'annualisation chez PHARMA ne concerne que les métiers de la pharmacie (pharmaciens, préparateurs, certaines conditionneuses) et pas les personnels d'administration et de logistique (secrétaire, livreuse, comptable…). Si elle s'applique à tout le personnel chez ELECTRO (hormis ceux exclus du champ d'application de l'accord : les salariés à mi-temps qui effectuent 19 heures par semaine et les cadres), la saisonnalité restant fonction des familles de produits et des services, elle sera plus ou moins effective dans les équipes.
Pour AUTO, non seulement la diminution de l'horaire collectif de 39 à 35 heures s'applique de manière variable selon les établissements, mais dans les concessions mêmes, la réduction de la durée du travail mise en place par service pour les personnels à temps plein, hors périodes hautes et basses de modulation, peut s'apprécier : soit dans le cadre de la semaine, soit dans le cadre de deux semaines consécutives.
Dans les entreprises, les horaires différenciés et leur gestion individualisée, l'exclusion de certaines catégories de salariés du champ de l'accord (cadres, salariés à temps partiel ou personnels temporaires), l'utilisation catégorielle de certains instruments (le compte épargne temps), les diverses traductions des modalités de l'ARTT (les jours de repos), la mise en forme distincte des différents types de modulation selon les ateliers ou les équipes de travail au sein même des organisations… contribuent à la déstructuration du travailleur collectif. Ce dernier peut également être affecté par le fait que les contraintes de la réorganisation pèsent surtout sur une catégorie de salariés : les cadres bien souvent mais aussi d'autres types de personnel.
Certains cadres chez MOTORS doivent veiller au bon fonctionnement de leur service avec un effectif constant mais dont le temps de présence a été réduit avec le passage aux « 35 heures ». De même l'encadrement de production d'ELECTRO qui a en charge la mise en œuvre et la gestion de la réduction du temps de travail dans les différents services voient leurs tâches quotidiennes alourdies ; ils ne peuvent de surcroît s'appuyer sur les secrétaires d'atelier dont les postes ont été supprimés. Pour PLASTU, ce sont les équipes de suppléance qui font les frais de la réorganisation et de la volonté d'améliorer la durée d'utilisation des équipements et la continuité de la production qui lui est sous-jacente. Ou encore chez BUS, la réduction de la durée du travail a conduit à redistribuer les tâches : il incombe désormais aux agents d'atelier de démarrer et de chauffer les véhicules, opérations jusqu'alors assumées par les conducteurs et comptabilisées comme temps annexes.
Ces réorganisations et les contraintes consécutives ne peuvent-elles pas produire de nouvelles tensions et/ou des dissensions au sein du personnel ? Les pratiques d'individualisation des salaires qui peuvent se voir renforcées par le passage aux « 35 heures » (CERA opère ainsi un glissement d'une politique de primes fondée sur des bases collectives – prime de Noël – à une politique de primes fondée sur des bases individuelles – primes d'objectifs) ne viennent-ils pas d'ailleurs alimenter le délitement des anciens collectifs ? Le collectif de travail peut-il alors faire face à cette différenciation sociale portée par le management moderne et alimentée par une nouvelle organisation temporelle de travail qui individualise les salariés, leur temps et leur salaire ? Aussi, il est indispensable de voir comment le travailleur collectif se réorganise, si l'on peut constater de nouvelles formes d'échange au sein de l'organisation entre les salariés.

3.3 Vers de nouvelles formes d'échange au sein du collectif de travail ?

Le temps de travail a sans aucun doute participé de façon déterminante à la constitution de collectifs de travail soumis aux mêmes horaires collectifs. On peut supposer que l'éclatement des horaires, après celui des emplois, n'est pas sans conséquence sur l'identité des collectifs traditionnels, autrement dit pour reprendre la définition de D. Linhart (1994), ces groupes informels constitués dans les ateliers sur la base d'une communauté de destins et autour de mêmes valeurs. On peut même penser que l'ARTT non seulement agit sur ces réalités restreintes – homogènes temporellement et spatialement – que sont les collectifs de travail, mais qu'elle retravaille également le travailleur collectif, autrement dit l'ensemble des forces de travail, hiérarchisées et scindées en différentes catégories sociales et qui participent au processus de production dans une même entreprise.
Les « 35 heures » mises en place dans plusieurs entreprises ont favorisé la segmentation du travailleur collectif avec des accords différenciant les équipes et les catégories de personnel. Outre les rivalités classiques entre les « productifs » et les « improductifs », les « jeunes » et les « anciens », les « permanents » et les « temporaires », les collectifs de travail qui n'ont plus les mêmes horaires, qui ne partagent plus les mêmes contraintes temporelles, ne risquent-ils pas de se disloquer ?

Il y a un double processus propre à la « bataille identitaire » consistant à changer les salariés avant de changer le travail (D. Linhart, 1994) que l'ARTT assimile et qu'il alimente, poursuit ou relance en retour la « réorchestration » du travailleur collectif par la recherche de nouvelles formes d'échanges, d'interdépendances, de coopérations sans changer la nature des divisions et la reconfiguration des collectifs de travail.

3.3.1. Pas de changement sur la nature des divisions au sein du travailleur collectif

La cohérence organisationnelle qui tient pour l'essentiel au traitement de la dissociation entre temps de l'organisation et temps individuels est maintenue – on l'a déjà évoqué pour différentes entreprises – par une formalisation accrue du temps de travail, des communications et coordinations qu'implique sa réduction.
La mise en place de l'ARTT chez PLASTU a favorisé la communication dans l'entreprise via le chevauchement des équipes et l'organisation de réunions de formation et d'information. Les sessions organisées le lundi, mardi, mercredi ou jeudi pour le personnel de semaine, et le vendredi pour le personnel de suppléance, permettent d'informer les salariés, de les sensibiliser et les former sur des dimensions spécifiques de l'activité de travail, de les interroger sur des problèmes particuliers. Pour le responsable de fabrication, ces sessions donnent également la possibilité d'avoir prise sur les équipes de week-end :
« *Si l'avantage, je dirais pour moi c'est qu'avant je passais le week-end pour voir les gens de suppléance parce qu'ils ne travaillaient que le samedi-dimanche… bon je n'étais pas obligé mais je me devais de venir dans la mesure où les gens ne travaillaient que le week-end et donc si je voulais les voir, il fallait que je vienne le week-end* (…). *L'avantage avec cet accord, c'est qu'on les voit toutes les trois semaines le vendredi matin mais ça n'empêche pas de venir le week-end de temps en temps mais vraiment de temps en temps… donc ça c'est très intéressant. Il y a un échange un peu plus… c'est bénéfique pour tout le monde, il y a des choses que l'on peut faire passer, des communications d'information qu'on fait tous les mois pendant 2 heures, ça nous permet de faire passer beaucoup de messages sur la santé de la société… on aborde beaucoup de sujets qu'on ne pouvait pas aborder dans la société* » (PL2, entretien avec le responsable de fabrication, mars 2000).

Un des apports des « 35 heures » a donc consisté pour PLASTU à l'ouverture de nouveaux espaces de communication.
Le remplacement des salariés absents pour cause de « jours RTT », le traitement et le suivi des dossiers, la stabilité des services et des ateliers, la passation des consignes, la délégation des fonctions… que doit gérer le travailleur collectif nécessite au minimum une meilleure communication et coordination dans les entreprises – au sein des équipes ou entre équipes. Celles-ci peuvent relever de la régulation formelle en tant que composante du mode de conception des « 35 heures » (prévues dans l'accord), elles peuvent également résulter d'arrangements locaux (nées de la pratique réelle des situations productives que créent la réduction de la durée du travail).
De manière à répondre aux nouveaux besoins de cohérence, de stabilité de l'organisation induits par la réduction de la durée du travail, les entreprises optent pour différentes solutions qui opèrent des mutations plus ou moins importantes du travailleur collectif.
Le développement du travail en binôme, le renforcement du travail en équipe, l'accentuation de la polyvalence voire de la polycompétence, le « redécoupage » des fonctions, l'accroissement ou *a contrario* l'amoindrissement du recours à la flexibilité externe… sont autant de réponses diverses qui touchent aux modes d'échanges, aux pratiques de coopération, aux rapports hiérarchiques.
Chez LOISIRS, les « 35 heures » obligent à un découpage nouveau des fonctions entre les permanents. Ainsi, pour assurer la gestion et le fonctionnement quotidien d'une des structures vosgiennes qui ne comptent plus que quatre permanents, le responsable du centre et le responsable animation travaillent en binôme, se répartissant les tâches et se relayant sur différentes responsabilités partagées :
« (…) *on est le binôme de la maison.* (…) *donc, moi en tant que responsable de structure et lui en tant que responsable d'animation. C'est-à-dire que lui s'occupe de toute la partie animation, coordination des différents groupes à l'intérieur de la maison, de la gestion des activités, de la gestion du budget éducatif, donc sur l'ensemble de la période classe… Gestion de l'équipe d'animation, donc c'est lui. Et moi je m'occupe essentiellement plus de la partie administrative dans un premier temps et de la gestion de l'équipe de cuisine et de service. On se répartit les tâches comme ça, initialement, mais avec la notion de, de repos hebdomadaire qui est pas nouvelle puisque dans le passé c'était comme ça. Donc on a de plus en plus, je dirais on a un cadre de travail qu'on se partage. Donc de façon bien distincte. Chacun prend à sa charge, une charge de travail. Mais on a une charge, je dirais commune de travail dont on se passe le relais puisque à un moment donné, invariablement, il faut qu'il y ait toujours une présence, soit lui ou*

moi, dans la structure, enfin, sur la structure quand on accueille du public. Donc, ce qui veut dire quand l'un n'est pas là, il faut quand même qui puisse répondre au comment, au courant, au journalier. Heu, exemple, je ne sais pas moi, on a comment, lorsqu'on a un coup de fil, une demande de groupes ou une demande de renseignements sur la maison donc, à ce moment-là il faut que… ça c'est le genre de choses qu'il peut reporter au jour de mon arrivée ou alors reporter sur le siège. C'est des choses qu'il ne va pas traiter lui parce que ça intervient directement sur le planning et le planning, on avait décidé qu'il y avait que moi qui intervenais dessus. Pour de multiples raisons heu, essentiellement pour l'efficacité au départ. Par contre, s'il y a un problème avec une personne de service, il va bien falloir qu'il intervienne, qu'il règle le problème. Que ce soit un problème d'absence, que ce soit de quelque nature que ce soit. Il y a des décisions qui ne peuvent pas attendre et il faut que l'autorité qui remplace, donc lui à ce moment-là, prenne position. Donc, à un moment donné, c'est un petit peu le côté heu, nouveau pour nous, depuis un an et demi : c'est cette notion de comment, de responsabilité partagée, qui est un peu nouvelle » (L5, entretien avec un responsable de structure, avril 2001).

Dans le même ordre d'idées, pour garantir le fonctionnement du service de la lingerie et l'adapter aux variations d'activité, la lingère et l'aide-lingère choisissent et se répartissent leurs congés et leurs « jours RTT » en considération du travail à effectuer et de manière à ne pas générer de rupture dans la permanence du service.
« *Sur mes périodes de congés payés, parce qu'il faut bien que j'en prenne, donc là elle se retrouve toute seule à mi-temps, alors il y a des fois où c'est un peu juste, alors il y a des fois où elle fait des journées complètes quand elle voit qu'il faut. Bon ben, comme là, je vais avoir une semaine, là, bientôt, je pense que là, ça ira, mais bon, je prends deux semaines en été, et là, il y a quand même du boulot, donc souvent, elle est amenée à travailler à temps complet, sur la période où je suis en congé. Donc c'est des journées qu'elle récupère après en RTT, enfin c'est les heures qu'elle a fait en trop, elle les récupère après. Je les redonne quand ça l'arrange, aussi parce que… hein ça l'arrange pas toujours de travailler quand moi, je suis pas là, donc on s'arrange, et puis après, elle récupère* » (L1, entretien avec la lingère, avril 2001).
L'ARTT dans cette association conduit également au renforcement du travail en équipe avec la formation de pools pour le personnel de service à l'image de ce qui se faisait déjà pour le personnel d'animation. Chez AUTO, la voie retenue est celle de la polyvalence et du doublement des postes. De manière à garantir de façon permanente une possibilité d'alternance, tous les postes sont doublés. En atelier par exemple, il y a une équipe de mécaniciens qui travaille sur quatre jours et une autre qui travaille sur cinq. Dans le service commercial, une certaine polyvalence règne, quatre employées travaillent ensemble (secrétariat et standard), elles se remplacent toutes les deux semaines, le lundi, « jour de RTT » accordé à ce service en l'absence de livraison ce jour de la semaine.
La polyvalence[92] (L. Jacquot, 1999) accrue est une voie empruntée par de nombreuses entreprises afin d'assurer la tenue des postes des salariés absents ; elle peut concerner plus précisément les nouveaux embauchés. Ainsi chez AGRI, pour faire face aux absences supplémentaires, notamment en période de basse activité, la polyvalence des entrants est-elle exigée. Ainsi chez PHARMA, les personnes recrutées dites « globalisatrices », par leur polyvalence (capacités à faire du comptoir, des préparations, des commandes, du conditionnement), facilitent-elles la mise en œuvre de la réduction du temps de travail en palliant différents types de besoin en main d'œuvre résultant des absences, et en assurant les suppléances pendant les semaines de repos.
Les « 35 heures » ont également amené à répartir les tâches, les fonctions, les responsabilités pour réussir le passage sans perdre en productivité et tout en gagnant en cohérence. Chez BUS, une partie des temps annexes (temps de démarrage et de chauffage des moteurs) est enlevée des opérations des conducteurs-receveurs et attribuée aux agents d'atelier. Chez LOISIRS, le service paie est externalisé. Chez IMMO, la gestion des présences et des absences incombe désormais aux hiérarchies directes, alors qu'elle restait la chasse gardée de la direction. Se négocient directement les jours d'absence avec les responsables des centres. En cas de modification, soit à la demande du responsable pour raisons de service, soit du salarié et après accord, le service du personnel sera immédiatement informé des changements intervenus afin de vérifier le respect du temps de travail défini. Un nouveau partage des responsabilités s'institue : aux centres, la gestion quotidienne des temps individuels de travail, et au siège, leur contrôle.

3.3.2. Reconfigurations du collectif de travail

Il nous faut maintenant nous intéresser aux collectifs de travail, à leur reconfiguration. Le cas d'ELECTRO nous semble sur cette question significatif : il nous permet de montrer comment l'ARTT et la réforme managériale peuvent s'enchevêtrer. Dans cette entreprise d'électroménager, l'encadrement

[92] La polyvalence s'apparente dans certaines entreprises à une simple additivité de postes aux techniques équivalentes ; elle ne correspond en fait qu'à du « multi-poste ».

fonctionnel doit non seulement faire face à l'hétérogénéité horaire, gérer la complexité qui en émane ; il leur faut aussi convaincre et mobiliser le personnel autour de l'édition de nouvelles règles et de la mise en forme de l'annualisation. Il assume ainsi un travail de communication et d'explication afin d'éviter l'hostilité, l'indifférence ou la passivité des salariés.

« *Beaucoup, beaucoup d'informations par rapport à ce qui pouvait exister… parce que surtout pour faire du management participatif, les gens, il y a des moments où les gens ne comprennent pas. S'il y a l'information, qu'ils ont compris l'information, ils acceptent le changement, ils acceptent la perte de salaire, ils acceptent le changement d'heure. Et les 35 heures ont imposé… enfin, les 35 heures nous ont permis de bénéficier de plus de souplesse d'horaire. En contrepartie, on a été obligé de donner un sérieux coup de poignet sur l'information personnelle. Tous les matins, chaque personne a un briefing de cinq minutes ; chaque semaine, il y a un briefing d'une demi-heure avec son leader produit sur l'information générale, etc. ; et puis, de temps en temps, je fais des réunions de notifications avec l'ensemble de l'atelier, enfin des grands messes, pour leur donner les orientations à moyen et long terme, quoi. C'est capital !* » (E10, entretien avec le responsable de production du pôle électro-ménager, mai 2001).

Au-delà de l'effort de communication, il s'agit aussi d'obtenir l'adhésion et la participation de l'ensemble du personnel aux nouvelles manières de travailler, de produire et d'échanger. Une meilleure communication et coopération au sein des équipes ou entre équipes est indispensable.

Il naît alors de nouveaux compromis, de nouveaux échanges entre les salariés pour éviter de perturber les services et les ateliers de production. Des alliances temporaires se créent également pour faire aboutir un projet. Et enfin, de nouvelles formes d'interdépendances se mettent en place pour garantir une continuité managériale.

Ce sont des salariés qui reviennent renforcer une équipe initialement prévue en congés :

« *On gère au cas par cas, on va voir les gens, on leur explique la situation, mais c'est très rare, on leur explique la situation, on prévoit tant de bons de sortie, tant de gens en RTT et puis l'effectif restant reste limite, et dans l'effectif restant il peut y avoir une catastrophe, quelqu'un qui est malade, qui était pas prévu au départ, on va voir les autres : « on avait prévu ça, ça, on avait accepté ça, maintenant voilà ce qui nous arrive, vous comprenez très bien qu'on peut pas… », bon au cas par cas, ça s'arrange la plupart du temps.* » (E8, entretien avec le chef d'atelier – fabrication du grille-pain, mai 2001).

Ce sont des opérateurs polyvalents, voire polycompétents qui travaillent en fonction des besoins et intègrent de nouvelles équipes :

« *On peut être conducteur, on peut faire de la manutention, on peut remplacer le chef d'équipe, on peut descendre au four… on peut remplacer tout le monde… selon les besoins et les demandes.* » (E13, entretien avec un conducteur sur presses, mai 2001).

Ce sont les *leaders* qui s'arrangent pour planifier leurs absences les uns en fonction des autres :

« *On est trois leaders, on essaye d'en avoir toujours un sur place, pour pas partir les trois en même temps donc… Il y en a un qui prend tous ses mercredis après-midi, on le sait, quoi, on prend pas le mercredi.* » (E8, entretien avec le chef d'atelier – fabrication du grille-pain, mai 2001).

C'est un moniteur qui vient tenir la fonction d'un *leader* produit qui lui est déléguée pendant l'absence de ce dernier :

« *On délègue à un moniteur, et là, on avait mis en place, justement avec notre responsable de site, des heures de polycompétences entre leaders et autres métiers, c'est-à-dire chefs de projets, gens de logistique. Là par exemple, moi, j'étais 15 jours absent, c'était un gars de logistique qui est venu faire l'organisation, il n'a pas fait toutes les tâches mais il a fait l'organisation. Alors quand je suis rentré j'ai eu des choses à rattraper bien sûr, lui est resté sur les choses primordiales de la journée, parce qu'il est moniteur, mais ça lui a fait du bien parce que quand je suis rentré, il m'a dit : ' ah ben oui, il faut que je te demande quelque chose'…* », (E8, entretien avec le chef d'atelier – fabrication du grille-pain, mai 2001).

Les « 35 heures » interrogent le lien entre les individus et les groupes de travail, participant à la consécration de nouveaux schémas d'efficacité (P. Veltz, 2000). Les collectifs renouvelés restent des collectifs temporaires, ils se font et se défont au gré des exigences productives, des aléas de l'ARTT. Ils ne donnent pas lieu à de nouvelles formes de solidarité et évacuent les dimensions symboliques de l'action. La « banalisation de la menace » (D. Courpasson, 2000), opérante chez ELECTRO après plusieurs plans sociaux, laisse peu de place aux actions collectives de résistance, car les groupes qui en émanent sont issus de la rationalité, de la philosophie sociale et organisationnelle portées par l'entreprise. La coopération, la participation et la responsabilité prônées par la direction, sont encadrées par une idéologie managériale hostile au développement de l'émancipation des salariés par rapport aux valeurs, normes et contraintes de l'entreprise.

Mais ce jeu rétroagit sur les objectifs managériaux ; l'implication des salariés dans les équipes de travail n'est pas la conséquence de leur adhésion, elle est largement rationnelle et intéressée, et systématiquement marchandée. Ce qui conduit pour le responsable de la production du secteur grille-pain à faire du « management négatif » :

« *Aujourd'hui, vous avez un système que vous ne maîtrisez pas mieux qu'auparavant… au contraire, du fait que les temps d'ouverture sont quand même de trois heures moins importants, que vous n'avez plus recours aux heures supplémentaires, que vous n'avez plus recours avec la même souplesse à la main-d'œuvre intérimaire, ça vous amène forcément à un moment donné à avoir des points bloquants sur la gestion du personnel ou alors c'est du forçage en communication et ça c'est du management négatif* »
(entretien E11, responsable de la production du secteur grille-pain, mai 2001).
L'ARTT ne marque pas un point de rupture avec la manière d'organiser et de mobiliser le personnel consistant en partie à l'extraire d'une « gangue collective » (D. Linhart, 1994) jugée dangereuse par les directions car non maîtrisé ; il s'arc-boute sur la réforme managériale et la sert en retour.
Aussi, nous nous trouvons face d'une part, à la « réorchestration » du travailleur collectif par la recherche de nouvelles formes d'échanges, d'interdépendances, de coopérations etc. sans changer la nature des divisions, et d'autre part, à la reconfiguration des collectifs de travail qui amènent à ré-interroger par ailleurs une dimension incontournable des organisations, l'autonomie.

3.4 Quelle autonomie dans les organisations pour les salariés ?

Nous considérons avec P. Veltz et P. Zarifian (1993) qu'un écart existe entre le travail prescrit et le travail réel[93], indissociable du modèle de production et qui explique qu'une certaine forme de coopération incombe aux salariés pour permettre à l'organisation de fonctionner (D. Linhart, 1993), « ce qui revient à introduire une marge d'autonomie intrinsèque dans l'activité » (P. Veltz et P. Zarifian, 1993, p.12).
Comme nous l'avons vu, à l'occasion de la première section de ce chapitre, l'ARTT entretient la division du travail, soit parce qu'elle permet d'accroître la formalisation du (temps de) travail avec l'introduction de nouvelles modalités de contrôle, mais aussi parce que des moyens de pression temporelle sur les salariés perdurent, ou encore parce que cette division est accentuée avec l'intervention du dispositif conseil ou des cabinets de consultants venus asseoir le projet de la direction.
De façon plus explicite, nous nous trouvons alors face à un mouvement paradoxal combinant, d'une part, une autonomie plus grande dans la gestion de son temps de travail (mise en place de plages horaires variables, modalités de récupération, journées pour RTT pour les cadres) et, d'autre part, une accentuation du contrôle du temps de travail avec le badgeage.
Les travaux de référence l'ont montré (J.-D. Reynaud, 1993 ; G. de Terssac, 1992), l'autonomie et le contrôle sont les deux faces d'une même médaille, il n'est donc pas surprenant d'observer à l'occasion de la mise en place des « 35 heures » un déplacement des formes de l'une et de l'autre se soldant vers plus d'autonomie et plus de contrôle à la fois.
Dans un autre ordre d'idées, P. Veltz nous rappelle que « les processus subjectifs de jugement prennent une place croissante », qu'il relie à « l'érosion de l'outil central d'objectivation qui a régné sur le siècle passé, c'est-à-dire la mesure du temps. La relation entre temps et performance est de plus en plus médiate et complexe » (1999, p. 301). C'est effectivement le constat observé précédemment, à propos de la diversité des temps travaillés, et selon la typologie de l'INSEE, le poids des salariés, soumis à un rythme irrégulier ou cyclique concerne près de 30 % de la population active ; ce qui rend d'autant plus problématique l'approche « comptable » des temps travaillés.

Indubitablement, les salariés de LOISIRS restent comptables de leur temps de travail contrôlé par leur hiérarchie directe. L'usage explicite d'outils comme le planning annuel n'empêche pas une grande souplesse dans le comptage des heures travaillées. Une certaine lâcheté dans le contrôle de la durée quotidienne du travail autorise les heures supplémentaires non rémunérées mais elle est aujourd'hui compensée – dans le cadre annualisé de l'ARTT – par le respect des 24 jours de congés supplémentaires, qui permet d'approcher la norme hebdomadaire de travail légale, qui pour le moins libère du temps pour les salariés. Le schéma n'a rien de particulier, mais emprunte au modèle canonique qui repose sur la séparation entre la conception et l'exécution : les sièges sociaux conçoivent les modes de gestion du temps de travail, les centres les mettent en œuvre, avec il est vrai, au demeurant, plus d'autonomie.
De façon somme toute relative, attendu que, les 24 jours de congés supplémentaires ne peuvent être pris que dans les périodes de basse activité (en particulier la période automnale), le choix quant à la fixation de ces jours reste le fait de la direction : l'autonomie acquise dans la gestion du temps de travail reste sous contrainte, comme en témoignent les extraits d'entretien de ces salariés de LOISIRS :
« [les 24 jours de congés pour RTT] (…) *c'est moi qui me les choisis, mais c'est pareil je prends en fonction du boulot, je vais pas… les lundis, vu que je travaille pas les samedis dimanches, je prends pas le lundi, parce que je sais que j'ai plein de boulot, le lundi, quand j'arrive, ne serait-ce… bon, à moins que la maison ne tourne pas, encore là c'est pas pareil.* (…) *bon ben, les vendredis, j'évite… s'il y a*

[93] Cette différence a, certes, toujours existé mais l'originalité de ces deux auteurs est de « la réintroduire dans le modèle d'efficience » (P. Veltz et P. Zarifian, 1993, p. 12).

personne, pareil, si la maison tourne pas trop, en automne ou n'importe, ben là, si je veux me faire un long week-end, j'ai plus facile, quoi. Mais autrement non, je préfère… je me prends un jour dans la semaine, déjà, moi je suis plus tranquille parce que je sais que ça ira, quoi. Mais si c'est pour prendre un jour et puis se dire : « Attention demain quand je rentre, ça va être la galère », moi, je préfère prendre un jour au milieu de la semaine et puis…
Q : Donc, ça ne vous arrive jamais de prendre deux jours d'affilée ?
R : Non, deux jours de RTT de suite, non. Ou si, ça peut m'arriver peut-être au mois de septembre quand je prends mes jours de modulation, parce que là, je suis obligée de prendre deux jours par semaine, souvent au mois de septembre, donc là… ça laisse plus beaucoup de jours de travail, quoi, mais là c'est pareil, s'il y a du monde beaucoup dans la maison ou n'importe, j'en prendrai pas deux la semaine-là, j'en prendrai qu'un ou je m'arrangerai avec ma collègue, enfin… mais je fais quand même assez en fonction du travail parce qu'après moi dans ma tête, je suis pas bien, alors… » (L1, entretien avec la lingère, avril 2001).
« (…) *moi ce que j'ai eu, ils m'en ont mis, le bureau m'en a mis, le bureau Epinal m'a mis 48 heures l'année dernière, enfin après octobre, puisqu'on a repris le 1er octobre. Il y avait une semaine où il y avait un trou, et ils n'ont pas voulu me mettre déjà de la RTT puisqu' on commençait seulement. Donc, ils m'ont pris sur mon compteur d'heures, et ils m'ont mis 48 heures là. J'étais pas vraiment d'accord, mais bon, apparemment j'avais pas le choix* » (L2, entretien avec un agent de service, avril 2001).
« *A notre choix, disons un petit peu, soumis quand même, bon on fait un choix, on fait un planning et puis bon, ils nous demandent des fois de modifier, comme je sais que j'ai dû modifier je crois, deux jours. C'est pas tellement par rapport à l'activité, bon ils pensent que nous, on est assez conscient quand même de voir où on a le plus d'activité, donc moi je sais que j'ai fait un peu en fonction de ça. Non c'est plutôt qu'on soit pas tous en même temps, il aime pas… il souhaite pas de trop qu'on prenne de mercredi, parce que bon, il y a pas mal d'enseignants qui passent, bon c'est vrai que bon, à ce niveau-là, moi je lui avais dit, moi, j'ai pas de contacts avec les enseignants, donc je vois pas pourquoi… j'étais pas trop concernée par ça… mais bon, c'est un phénomène un peu global dans l'entreprise. Voilà, il souhaite pas trop qu'on prenne le mercredi, le lundi vendredi, bon c'est un petit peu limite parce que ça prolonge le week-end. Voilà mais autrement non…* » (L9, entretien avec une employée administrative, avril 2001).
L'autorégulation du temps de travail, que la configuration d'ARTT choisie par LOISIRS tend à favoriser, reste néanmoins bornée par la direction ; elle est conditionnée par l'activité de l'entreprise et les exigences de service auxquelles doivent se soumettre les personnels. Le salarié ne semble pas gagner de pouvoir de décision supplémentaire pour l'octroi du moment ou de l'amplitude de ses congés (G. de Terssac et *alii*, 2000) ; il est également dans l'impossibilité de faire face à l'éclatement de la norme hebdomadaire, et de résister aux variations dans les durées journalières ou hebdomadaires que lui impose l'annualisation.
La réduction de la durée du travail, nous l'avons vu, change la donne organisationnelle, elle met l'accent sur l'importance du principe de la coopération dans la recherche d'une plus grande efficience organisationnelle et économique. L'ARTT ne s'insérerait-il pas alors dans les changements des principes d'organisation et de performance de la firme au fondement desquels on trouve le principe de la coopération pour reprendre les théories de P. Veltz et P. Zarifian ? En effet, ces derniers insistent sur le fait que la communication, dans le nouveau modèle socio-productif qu'ils mettent en avant, ne se confond pas seulement avec la « transmission de messages, mais plus fondamentalement, consiste à se mettre d'accord à la fois sur des objectifs communs et sur les interactions entre activités que nécessite la réalisation de ces objectifs » (1993, p.20), de façon plus précise, il s'agit de la « communication intersubjective, qui se trouve projetée au cœur de l'efficacité productive » (1993, p. 18). Les traits nodaux de ce modèle rendent compte alors d'un travail moins prescriptif, plus abstrait et plus collectif, plus autonome et plus responsable, ancré à un fonctionnement de plus en plus intégré et coopératif des différentes activités de l'entreprise.
N'oublions pas, comme le rappellent P. Bouffartigue et J. Bouteiller (2001), que les modes de gestion managériale ont bien pour but d'atténuer les rapports d'autorité directe et de contrôle sur les individus pour mieux favoriser, d'une part l'auto-contrôle, le contrôle collectif, voire le contrôle par le client, des résultats du travail, et, d'autre part, l'engagement sur la base d'objectifs économiques et individuels. En ce sens, les nouvelles formes d'organisation des entreprises renforcent l'autonomie des salariés[94], même si cette dernière reste avant tout une « autonomie contrôlée », (T. Coutrot, 1999).

Le processus de réduction du temps de travail a beau être initié quasi-systématiquement par les directions, il met en action tous les acteurs de notre échantillon, qui selon leur poids et leur degré de structuration peuvent ou non influer sur le projet stratégique de l'entreprise, participant par-là même à la création, la transformation ou la suppression des règles temporelles dans l'entreprise. Ce constat n'est pas sans

[94] Notamment à travers des changements organisationnels plus profonds comme la « production allégée » (*lean production*) qui peuvent conduire selon P. Askenazy à un « néostakhanovisme ».

conséquence sur les collectifs de travail en raison, également, de la variété des régimes temporels édifiés à la suite de la mise en œuvre du dispositif.
Les réorganisations et les contraintes consécutives produisent de nouvelles tensions ou/et dissensions au sein du personnel. Le collectif de travail doit alors faire face à cette différenciation sociale portée par le management moderne et alimentée par une nouvelle organisation temporelle de travail qui individualise les salariés, leur temps et leur salaire.
L'ARTT non seulement agit sur les collectifs de travail et modifie également le travailleur collectif, autrement dit l'ensemble des forces de travail. Aussi, nous sommes bien face, d'une part, à la « réorchestration » du travailleur collectif par la recherche de nouvelles formes d'échanges, d'interdépendances, de coopération sans changer la nature des divisions, et d'autre part, à la reconfiguration des collectifs de travail qui amène à ré-interroger par ailleurs une dimension incontournable des organisations, l'autonomie.
Concernant cette question, il apparaît que dans ces entreprises les salariés font front à un mouvement paradoxal combinant, d'une part, une autonomie plus grande dans la gestion de son temps de travail et, d'autre part, une accentuation du contrôle du temps de travail avec le badgeage. Ajoutons de façon somme toute relative que l'autonomie acquise dans la gestion du temps de travail reste sous contrainte (LOISIRS), tout comme le pouvoir de décision supplémentaire pour l'octroi du moment ou de l'amplitude de ses congés.
Il y a – à n'en pas douter – de nouvelles formes de combinaisons émergentes entre coopération et division, mais qui ne remettent pas en cause la coupure structurelle entre conception et exécution. Ainsi les collectifs de travail, à qui l'on donne plus d'autonomie, qu'on responsabilise, dont on promeut la participation et l'adhésion, ne sont-ils pas des collectifs « sur-mesure », qui loin de faire état de la construction de véritables nouveaux rapports sociaux de production dans les entreprises, indiquent une continuité dans le processus de rationalisation managériale entamée depuis déjà deux décennies ?

CONCLUSION

La division du travail apporte des modifications dans la manière de gouverner les organisations et nous avons vu que l'ARTT était un facteur de division du travail dans l'entreprise à différents niveaux parce qu'il permet d'accroître la formalisation du temps de travail. Ce constat confirme également la place grandissante du temps dans les organisations, qui intervient dans les stratégies et les modes de fonctionnement des entreprises.
Pour comprendre l'analyse à proprement parler de l'organisation/réorganisation temporelle du travail, il est nécessaire d'interroger les raisons d'entrée de ces entreprises dans le dispositif. Nous constatons une instrumentalisation de la réduction du temps de travail, qui semble plus stratégique que financière, la loi Aubry apparaissant souvent comme une opportunité permettant à ces entreprises de réaliser des objectifs propres qui n'ont pas forcément de lien direct avec la durée du travail. Ajoutons que l'infléchissement de l'échelon hebdomadaire vers l'échelon annuel de la durée de référence ne facilite pas les nouvelles pratiques au sein des organisations en matière de temps de travail. En ce sens, les « 35 heures » génèrent ou accélèrent des mutations du travail qui ne sont pas sans produire des résistances au changement. Ces changements ne sont pas sans conséquence sur les régimes temporels et les coopérations au travail et réinterrogent la notion d'autonomie des salariés.
L'ARTT agit non seulement sur les collectifs de travail mais il modifie également le travailleur collectif. Nous sommes bien face, d'une part, à une nouvelle recomposition du travailleur collectif par la recherche de nouvelles formes d'échanges, d'interdépendances, de coopération sans changer la nature des divisions, et d'autre part, à la reconfiguration des collectifs de travail.
Ce chapitre fait resurgir le débat sur les orientations de la sociologie du travail. Comme l'a avancé J. Spurk (1998), on a pensé, à l'aube des années 80, qu'une certaine sociologie de l'entreprise allait remplacer la sociologie du travail, marquant alors une inflexion des politiques managériales et « substituant la participation aux rapports d'exploitation » (C. Durand, 1999).
Il semble plus difficile de réduire la durée du travail sans rien changer à l'organisation, quand le processus productif est étroitement contraint par la nécessité de faire se succéder des équipes sur les postes de travail. En particulier, ces entreprises ont fréquemment introduit de nouvelles équipes pour maintenir la durée d'utilisation des équipements ou la continuité du processus de production dans le cas des équipes en continu.
Aussi la mise en place de la loi Aubry dans ces entreprises pionnières ne se résume pas uniquement à des aspects techniques. Elle interroge l'organisation (temporelle) du travail, son inventaire et son expertise (D. Potocki-Malicet, 1997). C'est alors « une nouvelle vision des choses, tant de la part des directions générales que des échelons hiérarchiques intermédiaires. Elle oblige les entreprises à inventer de nouvelles manières de communiquer en interne et en externe en valorisant le caractère innovant et solidaire de l'expérience menée » (1997, p. 91).

Il nous faut donc maintenant poursuivre le diagnostic en nous intéressant de plus près aux conséquences des mutations et des permanences de l'organisation temporelle du travail sur les conditions de travail.

CHAPITRE 5 AMENAGEMENT-REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET DESTANDARDISATION DU TRAVAIL : QUELLES CONSEQUENCES SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

Dans ce chapitre, nous examinons de façon détaillée les aspects ayant trait au contenu (W. Grossin) du temps de travail et regroupant les normes, les rythmes, les séquences, les pauses et les cadences.
Nous avons vu que les transformations du temps de travail induisent un éclatement croissant des formes d'horaires et des durées individuelles et collectives de travail. Nous savons également que certaines des nouvelles formes d'organisation des entreprises renforcent l'autonomie des salariés, même si cette dernière reste surtout une « autonomie contrôlée » (T. Coutrot, 1999).
Nous proposons ici d'évaluer les conséquences de cette différenciation des temps travaillés, et de saisir plus précisément l'hétérogénéisation du (temps de) travail et la réorganisation et rationalisation afférentes, via l'observation des conditions de travail. Il s'agit de voir quelle peut être la place de l'aménagement-réduction du temps de travail (ARTT) dans les processus de différenciation sociale liés au travail. Ne vient-il pas accentuer l'hétérogénéité des marchés du travail et offrir les occasions pour prolonger le processus de transformation de la norme salariale mettant en cause la norme sociale et institutionnelle des « Trente glorieuses »? On entend habituellement par « normes classiques du salariat » la forme d'emploi dominante ou typique qui se caractérise par la fermeté du lien salarial, la stabilité et les possibilités de carrière, l'unicité de l'employeur, le temps plein, la spécificité du lieu de travail, l'origine essentielle des ressources.
Quels sont les effets des restructurations rattachées à l'ARTT et des rationalisations du travail dans l'entreprise, si l'on se place sur le registre des conséquences, c'est-à-dire ici des conditions de travail ? Deux questions sont soulevées. D'un côté, les lectures théoriques ayant trait à la standardisation-déstandardisation du travail montrent l'évolution du salariat, l'élaboration d'une nouvelle « norme temporelle » constituant un indicateur significatif. De l'autre côté, le travail de terrain reprend l'idée de standardisation/déstandardisation en mettant en lumière la réorganisation temporelle qui se traduit par une altération des conditions de travail et permettent de déceler des « formes modernes d'intensification » du travail[95].
Les entreprises font alors plus que par le passé appel à l'instigation de leurs salariés pour mieux répondre à la demande de leurs clients et pour améliorer leur productivité. Cette plus grande responsabilisation et cette plus forte implication dans l'entreprise se traduisent en un accroissement relatif de la charge de travail. L'intensification des rythmes de travail en est le principal facteur.
En parallèle avec la standardisation-déstandardisation du travail, se construit une « norme temporelle » qui vacillera avec l'instabilité du travail salarié à partir de laquelle nous aborderons la théorie de la segmentation.
Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, on assiste au passage d'une définition, qui n'a jamais été réellement homogène, du temps de travail centrée sur l'horaire collectif à des horaires hétérogènes et individualisés. La diversification croissante des possibilités d'aménager les horaires a fait éclater le cadre hebdomadaire, fondateur de la législation initiale, au profit de cadres nouveaux d'organisation du temps annuels. La promotion du temps partiel mais aussi diverses formes d'aménagement du temps de travail ont favorisé l'individualisation des horaires. La dérégulation du temps de travail n'a pas été initiée par les lois Aubry, qui en fixant la durée légale hebdomadaire à 35 heures ont même été pensées comme un

[95] Nous empruntons cette expression à M. Gollac et S. Volkoff (2000).

instrument pour reconstruire juridiquement et socialement des normes temporelles (J. Thoemmes, 1999) et inverser le mouvement de déréglementation et de déstandardisation du travail salarié.
Ainsi l'éclatement des temps travaillés s'arc-boute à l'évolution du travail salarié, notamment la traduction de l'instabilité de ce dernier sous forme de segmentation du marché du travail et d'altération des conditions de travail (**section 1**) jusqu'à produire une intensification des conditions de travail à la suite de la restructuration et de la rationalisation résultant de la mise en place de l'ARTT dans le cadre du dispositif Aubry 1 (**section 2**).

Section 1 Les évolutions des conditions de travail : quels effets sur la norme temporelle ?

Avant et après la naissance du travail salarié et l'appropriation par les capitalistes de la liberté économique des travailleurs, de nombreux sociologues et économistes se dressèrent contre l'exploitation abusive de la masse populaire ou, à l'inverse, virent à travers l'émergence d'une nouvelle conception de l'activité productive étroitement liée à une plus grande discipline du temps, le moyen efficace d'enrichir la nation.
On assigna au temps de travail, son aménagement et sa réduction des rôles très différents.
La conséquence de la reconnaissance du travail comme une activité respectable mais surtout comme une source de richesses fut l'exploitation intensive de sa durée par les entrepreneurs capitalistes.
Avant d'envisager la déstandardisation du travail, il faut au préalable définir les contours de ce que nous avons appelé la standardisation du travail, qui va contribuer à l'élaboration d'une « norme temporelle ». A l'origine, elle résulte des progrès rapides de l'industrialisation stimulés par l'exemple anglo-saxon qui a introduit des transformations profondes. L'Angleterre a exporté sur le continent le mode de production industrielle qui va profondément transformer l'organisation du travail. C'est donc l'industrialisation qui va donner naissance au salariat. On va assister à un mouvement progressif, mais lent et régulier, de synchronisation du travail en usine.
La période étudiée est bien celle qui s'engage au début des années quatre-vingt, pourtant il nous est apparu indispensable de revenir sur la période qualifiée par J. Fourastié de « Trente Glorieuses » pour expliciter la mise en place de ce que l'on a appelé la « norme temporelle fordiste ». C'est avant tout sous la forme du salariat, forme dominante dans notre société, qu'il faut considérer le travail et corrélativement le temps de travail. Pourtant cette forme paradigmatique du travail salarié n'est pas sans produire de l'instabilité conduisant alors à envisager son évolution en termes de segmentation du marché du travail. Cette évolution n'est pas sans conséquence sur notre objet, l'ARTT et interroge l'évolution des conditions de travail .

1.1 Standardisation d'une forme de travail et a fortiori d'une forme temporelle de travail : la norme temporelle fordiste

Comme le rappelle L. Bagla-Gökalp (1998), l'homogénéisation et la standardisation ont permis de regrouper les activités des salariés sous un même toit, où le besoin de coordination mettait un terme au caractère individuel du rythme de travail, participant à l'élaboration d'une norme collective du temps de travail. L'adhésion à une discipline industrielle (E. Thompson, 1988) s'est traduite pour l'ouvrier par la perte d'autonomie, en commençant par celle du contrôle du temps : c'est cet aspect qui a suscité le plus de luttes et de résistances.
La standardisation du travail produit corrélativement une norme temporelle sur la période observée. F. W. Taylor comprit que le temps représentait un élément si « précieux » qu'il fallait tout mettre en œuvre pour l'utiliser à bon escient, c'est-à-dire faire croître au maximum les gains de productivité. C'est ainsi que naquit le chronométrage du travail qui permit de mettre en évidence le « gaspillage » des temps morts, la « flânerie » ouvrière et l' « improductivité » de certaines organisations du travail.
Les principales représentations scientifiques de la période « 30 Glorieuses » mettent généralement l'accent sur la tendance à l'uniformisation des conditions des salariés, notamment sous l'impulsion de l'Etat ; uniformisation qui apparaît alors comme un des principaux piliers du système de production et de consommation de masse. Cette idée est fondamentale dans la notion de rapport salarial fordiste proposée par l'école régulationniste (R. Boyer, 1986), cette représentation majeure a fortement contribué à construire une sorte de sens commun sur la période.
Aussi, la norme temporelle du temps de travail et de l'emploi se répand en France pendant les « 30 Glorieuses » balisée dans un contexte d'expansion du modèle de rationalisation taylorien du travail [96] (P. Bouffartigue et J. Bouteiller, 2001).

[96] Selon R. Castel (1995, p. 332) : « …c'est sans doute la rationalisation scientifique de la production qui a le plus contribué à l'homogénéisation de la classe ouvrière ». Le taylorisme correspond selon l'auteur à

P. Bouffartigue et J. Bouteiller, à la suite de leurs travaux sur le déclin de la mesure de la norme du temps de travail, retrace la norme « fordiste » de la façon suivante : « (…) du côté du temps de l'emploi, le contrat à durée indéterminée, souvent associé à une carrière ascendante sur le marché interne de la firme ; du côté du temps de travail au sens strict, le temps plein, selon un horaire relativement homogène, nettement séparé du temps hors travail, selon des horaires prévisibles, réguliers et synchronisés avec les autres temps sociaux » (2001, p. 3).

De plus, ce « modèle » fordiste avait une fonction normative et cognitive très forte car toutes les formes de travail et d'emploi se structuraient et se pensaient à partir de lui (P. Barré, 1999). Il nous faut préciser ici qu'il s'agit uniquement de travailleurs salariés mais cela ne concernait pas les indépendants.

Nous devons préciser ici les différences caractérisant d'une part le modèle de rationalisation taylorien basé sur un rapport salarial taylorien, d'autre part le modèle dit fordiste fondé sur le rapport salarial fordiste ou « monopoliste ».

Le rapport salarial fordiste est régi par une régulation de nature institutionnelle et politique, et s'oppose au rapport salarial « taylorien » prévalant antérieurement et régi, quant à lui, par une régulation concurrentielle : la formation des salaires s'opère selon une loi concurrentielle ; les ajustements par le bas - faillites, licenciements et guerre des prix - sont le moyen prépondérant de la régulation (R. Boyer, 1986).

A l'opposé, après la seconde guerre mondiale, la reconnaissance du droit à l'emploi et la stabilisation de ses fluctuations (la croissance permet de ne plus ajuster la production et l'emploi à la baisse) concourent à la généralisation d'un contrat de travail de type permanent à durée indéterminée qui concerne principalement les employés ; le salaire direct est de moins en moins lié aux fluctuations de l'emploi dans la mesure où il est en grande partie issu d'une procédure d'indexation sur le coût de la vie et d'une incorporation *ex ante* d'une fraction des gains de productivité potentiels, ainsi redistribués au moyen des hausses de salaire ; le salaire indirect occupe une part croissante du revenu salarial (R. Boyer, 1982).

Le rapport salarial fordiste se caractérise par son niveau élevé de contractualisation, d'unification et de généralisation : il fait l'objet d'une extension à une partie de plus en plus importante de la population active ; corrélativement, ses caractéristiques sont unifiées et homogénéisées en direction de l'ensemble des personnes et des branches concernées au moyen des procédures de contractualisation et de généralisation des actions de négociation collective.

L'Etat joue un rôle moteur dans ce processus d'unification, cherchant par-là à rectifier l'hétérogénéité des stratégies patronales. La reconnaissance d'un salaire minimum, la globalisation des négociations salariales couvrant l'ensemble des travailleurs d'une entreprise, d'une branche, voire de l'économie tout entière, la rigidification de la hiérarchie des salaires, puis en 1968 le renforcement des tendances générales avec le passage du SMIG au SMIC (le salaire minimum est révisé en fonction de la progression de la productivité), l'extension de la couverture sociale, etc. ont été les principaux facteurs de cette unification. Autant de traits qui montrent le caractère collectif qui sous-tend, après 1945, la définition du contrat de travail (R. Boyer, 1979).

En conclusion de son ouvrage, F. Sellier (1979), souligne bien les tendances quasi paradoxales de l'évolution du salariat pendant les Trente glorieuses : tout à la fois homogénéisation et diversification. L'uniformisation est patente par rapport à ce qu'était le salariat avant la seconde guerre mondiale, dit-il. Il était alors constitué de divers groupes de travailleurs sans point commun (salariés agricoles, ouvriers de métiers proches de l'artisanat, ouvriers peu qualifiés des industries nouvelles, ouvrières du textile et de l'habillement….). La généralisation de certains éléments liés au statut social des salariés ayant eu notamment un fort effet de symbole social (la mensualisation entre autres), l'urbanisation, la concentration des établissements, la réduction des écarts de salaires, la généralisation de la sécurité sociale, la croissance de l'influence syndicale ont contribué à rapprocher les situations, à lisser les différences entres les catégories (entre employés, ouvriers et techniciens notamment). Cependant, des différences de situation ont continué d'exister. Les emplois dont les conditions de travail sont pénibles n'ont pas disparu et se sont même développés, tenus par des salariés peu qualifiés, notamment par des femmes. Comme le rappellent M. Gollac et S. Volkoff, les organisations tayloriennes et fordiennes employaient des hommes peu formés mais (relativement) bien payés et des jeunes femmes surexploitées. Ces salariées connaissaient – et connaissent toujours[97] – les contraintes de temps les plus strictes : « les formes d'assujettissement disciplinaire les plus rigoureuses (comme l'interdiction de parler entre collègues) » (1996, p. 63).

---

l'implantation progressive d'une dimension nouvelle du rapport salarial caractérisée par la rationalité maximale du procès de travail, l'enchaînement synchronisé des tâches, une séparation stricte entre temps de travail et temps de non – travail, le tout permettant le développement d'une production de masse.

[97] « La ventilation par niveau de qualification n'atténue guère les écarts entre sexes, les femmes ouvrières qualifiées ressemblant davantage, de ce point de vue, aux hommes OS qu'aux hommes ouvriers qualifiés » (M. Gollac et S. Volkoff, 1996, p. 63).

Le processus historique et conflictuel de réduction et de normalisation sociale du temps de travail s'était traduit, au terme du 'compromis fordiste', par l'adjonction d'une dimension temporelle à la norme salariale (P. Bouffartigue et J. Bouteiller, 1999), dont les formes françaises sont maintenant bien connues (B. Friot et J. Rose, 1996).
J. Bouteiller et P. Bouffartigue déclinent sur la période actuelle une norme temporelle fordiste qui « n'est pas morte[98] » et une norme temporelle « flexible » se caractérisant par l'assujettissement des temps humains au temps des marchés, en ce qu'elle ne différencie plus les temps du travail selon les normes sociales du temps, et qu'elle élève la disponibilité temporelle de court terme au rang de critère central de l'employabilité et de la compétence (2001, p.18).
Aussi, après avoir posé à grands pas les jalons de la détermination de la norme temporelle, celle qui s'inscrit dans le modèle de rationalisation taylorien puis celle qui prend appui sur le compromis fordiste, nous allons, à présent, considérer les impacts de la crise sur cette dernière et l'explication apportée par la théorie de la segmentation.

1.2 ARTT et segmentation du marché du travail

En adoptant, le point de vue de J. Freyssinet (1997), nous considérons la réduction du temps de travail comme un enjeu simple avant la crise qui va en se complexifiant pour être envisagée comme ambiguë lorsqu'on la situe dans la perspective d'une politique d'emploi et comme objet de la négociation collective.
La codification des rapports de travail dans la relation salarié-employeur accompagne la rationalisation et la mécanisation de la production industrielle. Ces transformations du travail conduisent en effet à autonomiser un temps de travail, isolé des autres activités, découpé dans l'emploi du temps des individus, mesurable et contrôlable. Les employeurs ont alors la possibilité de «réguler le volume de travail et éliminer les individus les moins productifs, réduire leurs effectifs, licencier. » (D. Demazière, 1995).
La montée du chômage contribue à rendre plus difficile l'accès à la société salariale et en diminue aussi l'homogénéité. Entre chômage et emploi, toute une série de situations intermédiaires ont eu tendance à se développer. Sur un marché marqué par la pénurie d'offres d'emplois, le chômage ne frappe pas au hasard, mais tend à se concentrer sur les personnes les plus vulnérables qui sont alors victimes d'un processus d'exclusion de l'emploi, donc de la société salariale.
Le risque d'un salariat à deux vitesses ou, dans un autre ordre d'idées, d'un fractionnement du salariat en une multitude de statuts de plus en plus dégradés, serait pour partie la conséquence de l'implantation de ces nouveaux principes productifs, dans un contexte où le pouvoir de négociation des salariés est considérablement affaibli par rapport à la période de forte croissance (A. Lipietz, 1996).
Si, par ailleurs, on envisage la question de la crise, il ne s'agit à proprement parler de crise du travail mais de façon plus précise d' « (…) une crise de certaines des formes du travail (le travail parcellisé, sous-qualifié) une crise de ses modalités de reconnaissance dans l'emploi (le statut précaire, le non-emploi), une crise de certaines des représentations (le travail aliénant, envahissant) et de ses conséquences (sur les rythmes et modes de vie) » (B. Friot et J. Rose, 1996, p. 26).
C'est dans ce contexte que l'on peut constater que « les transformations du temps de travail forment un analyseur très puissant des métamorphoses de la subordination salariale. A travers les modifications du contrat de travail et des formes de mobilisation du travail, c'est le contenu même de l'échange salarial qui est en train de changer. Le temps de travail est en effet une catégorie structurante du contrat de travail. Ce contrat est celui d'une mise à disposition des capacités de travail à un employeur, et le temps de travail y a une triple fonction, de bornage, de séparation et d'évaluation » (P. Bouffartigue et J. Bouteiller, 2001, p. 1).
Notre propos n'est pas de présenter ici intégralement la théorie de la segmentation du marché du travail mais de souligner son apport et ses insuffisances en matière d'aménagement-réduction du temps de travail.
Selon cette théorie[99], on distingue une segmentation à double principe : d'une part, l'analyse du marché du travail s'opère à partir de l'étude de la force de travail, et d'autre part, à partir de la structure productive. Dans le premier cas de figure, l'approche théorique oppose deux marchés au sein du marché du travail en distinguant des emplois différents par le niveau de stabilité, de statut, de droits et de mobilité qu'ils accordent aux salariés. La dichotomie entre marché primaire et secondaire découle de la stratification des emplois via les niveaux de salaire, les garanties de carrière, les qualifications et les perspectives de promotion et de la stratification des individus via l'ancienneté sur le marché du travail, le

[98] « Elle continue de jouer un rôle de référence positive pour une masse de salariés peu qualifiés, soumis à des fortes contraintes externes dans l'organisation de leur temps de travail » (Bouffartigue et Bouteiller, 2001, p. 18).

[99] Théorie développée à l'origine dans les travaux de M. Piore et P. Doeringer (1971).

niveau de formation, le taux de syndicalisation et la stabilité des comportements (B. Gazier, 1992). Ces critères définissent des emplois primaires lorsqu'ils sont favorables et une main-d'œuvre primaire lorsqu'ils sont forts, et dans le cas contraire – des emplois et une main-d'œuvre secondaires.
Selon cette théorie, le marché du travail n'est pas la confrontation d'une offre et d'une demande de travail. Au contraire, il est caractérisé par la domination des entreprises.
Il n'est pas question de proposer ici une discussion et une critique de la théorie de la segmentation. De cette théorie, nous ne retenons que l'aspect qui recoupe de façon évidente notre thème de recherche et qui s'intègre dans une perspective sociologique (et non économique) : l'approche duale qui consiste à distinguer deux grandes catégories de travailleurs, dits « primaires » et « secondaires » ou « centraux » et « périphériques », d'après le critère de la stabilité. Nous laisserons volontairement de côté l'approche économique qui établit la distinction entre entreprises du secteur central et entreprises du secteur périphérique ainsi que le débat qui porte sur le recouvrement ou le recoupement de différents clivages : travailleurs primaires/secondaires, entreprises du secteur central/secteur périphérique.
Des travaux récents (M.-A. Estrade et V. Ulrich, 2002) font état d'une segmentation du marché du travail, afférente à la mise en place des « 35 heures » ; les auteurs s'appuient sur l'idée que le modèle traditionnel du marché interne[100] en France se caractérise par une organisation du temps de travail relativement encadrée et des horaires de travail stables.
La segmentation du marché du travail prendrait ainsi la forme d'un « marché secondaire interne » : « ce dernier est formé de salariés à temps complet ayant une forte ancienneté, appartenant au marché interne d'une entreprise, mais dont les conditions de travail et de vie peuvent être rendues difficiles du fait d'horaires de travail flexibles et imprévisibles, les rapprochant ainsi du segment secondaire du marché du travail. » (M.-A. Estrade et V. Ulrich, 2002, p.87).
Cependant, la théorie de la segmentation ne permet pas de préciser si les emplois caractéristiques du marché secondaire sont des emplois à temps réduit (temps partiel, mi-temps, etc.) ou des emplois qui ne concernent pas l'activité normale de l'entreprise.
Cette thèse trouve une illustration actuelle dans les organisations flexibles du travail qui combinent un marché interne de polyvalents à un marché externe d'emplois précaires. Toutefois, cette opposition tend à figer des situations vulnérables qui, depuis la crise, se sont multipliées. Rien ne permet de prévoir, en effet, qu'un marché primaire ne deviendra pas, à son tour, secondaire.
Les définitions des emplois, des profils de postes, les classements de fonctions, tirant parti des différences entre les travailleurs, contribuent à les reproduire ou à les transformer. Au-delà d'un simple « dualisme », les processus de segmentation du marché du travail entretiennent des divisions suivant plusieurs axes, l'âge, le sexe, le type de formation, la nationalité, etc.
Aussi comme l'écrit M. Stroobants : « Il n'y pas un marché du travail homogène et fluide, ni deux marchés cloisonnés, mais plusieurs réseaux plus ou moins perméables et susceptibles de se recomposer » (1993, p.109) . C'est également ce constat que nous avons effectué dans les entreprises de notre échantillon où n'était pas décelable un marché du travail interne secondaire consécutif à la mise en place du dispositif Aubry.
Ajoutons ici les résultats des travaux d'une économiste, V. Bernardi, envisagent la simulation en termes de buts et de conséquences d'une politique de RTT, hors du contexte de la mise en œuvre des « 35 heures », dans deux théories, la théorie de la segmentation et la théorie radicale américaine.

Tableau n° 34: L'apport de deux théories économiques quant aux objectifs d'une politique de RTT

Théories économiques	**Théorie dualiste de la segmentation du marché du travail : M. Piore et P. Doeringer, « Internal Labor Markets and Manpower Analysis ».**	**Théorie radicale américaine : R. C. Edwards, D.M. Gordon, M. Reich, « A Theory of Labor Market Segmentation ».**
Caractéristiques principales de la théorie	Séparation du marché du travail en un segment stable et protégé (segment primaire) et un segment où les caractéristiques sont inverses (segment	Création d'un noyau de salariés stables et utilisation d'antagonismes sexuels, raciaux…afin de conserver un pouvoir entrepreneurial sur les

[100] Le segment secondaire est généralement constitué d'emplois sur lesquels sont recrutés des salariés en provenance d'autres entreprises ou du chômage, les emplois du segment primaire appartiennent principalement à des entreprises ayant constitué un marché interne. Ajoutons également qu'à l'intérieur du marché interne, on peut avoir à la fois un marché primaire et un marché secondaire.

	secondaire)	employés.
But d'une politique de RTT dans la théorie[101]	RTT à but « économique » : *Au niveau micro-économique (marché interne/externe) peut être appliquée dans le but d'obtenir plus de flexibilité et surtout une réduction des coûts salariaux d'une partie du noyau dur de l'entreprise.	RTT à but « psychologique » : Détruire une possible cohésion de la masse salariale. Outil de différenciation des salariés (aspect micro-économique).
Conséquences d'une politique de RTT dans la théorie	*Précarisation (pas forcément volontaire de la part des entreprises) d'une partie des salariés précédemment stables et bénéficiant d'un emploi typique. *Augmentation de la marge de flexibilité des entreprises. *Légère baisse ou stagnation du chômage par la création d'emplois précaires.	Eclatement du collectif de travail, et/ou maintien de divergences importantes dans la gestion de la main-d'œuvre.

Source : V. Bernardi (1998, p. 268).

L'auteure nous montre que les théories du marché du travail, exposées ci-dessus, permettent d'expliciter les raisons de l'intérêt que peut représenter une politique de RTT pour les employeurs, les modalités particulières d'application d'une RTT sur les différentes catégories de salariés de même que les conséquences de celle-ci sur le statut salarial et professionnel de ces derniers.
La théorie radicale portant sur une RTT à « but psychologique » évalue les effets de cette dernière sur la déstructuration du travailleur collectif, et cette politique produirait également une différenciation sociale au sein des individus soumis à des régimes horaires diversifiés. La théorie de la segmentation analyse les effets en termes plutôt positifs pour l'entreprise qui peut ainsi dégager une marge de flexibilité ; les suites, d'un point de vue plus global, le sont aussi car la politique de RTT aura permis de limiter la hausse du chômage. Les conséquences, comme pour la théorie radicale, sont également évaluées négativement du point de vue des salariés puisque la politique de RTT engagée par l'entreprise va précariser en partie parmi eux, ceux qui ne l'étaient pas auparavant (Tableau n° 34).
Au cours des dernières décennies, on a moins assisté à une montée objective de la précarité salariale qu'à une aspiration croissante à la stabilité de l'emploi dans un contexte où le patronat a pleinement fait jouer au chômage son rôle d' « armée de réserve du capital » selon la formule de K. Marx. La référence à l'idéal type du salarié « fordien » a longtemps masqué la part importante de la main-d'œuvre précaire et peu protégée dans certaines activités. Inversement, la juridicisation des formes atypiques d'emploi que nous connaissons aujourd'hui les a visibilisé et en a probablement sur-évalué l'importance. C'est dans ce contexte que s'élabore la théorie de la segmentation où la dichotomie entre marché primaire et secondaire permet de déceler une stratification des emplois. Toutefois, cette opposition tend à figer des situations vulnérables qui, depuis la crise, se sont multipliées.
D'un point de vue plus global, les conséquences d'une politique de RTT dans la théorie sur les salariés, à la différence de celles sur les employeurs jugée positive, sont néfastes et provoque une précarisation d'une fraction de la main-d'œuvre. Aussi, les enjeux de l'« éclatement » du contrat de travail en formes juridiques multiples sont probablement autant à l'intérieur qu'à l'extérieur des entreprises.
Sur ces conclusions, nous nous proposons de considérer les évolutions des conditions de travail sur la période récente et les effets portés sur ces dernières à la suite de dispositifs d'ARTT.

1.3 Quelles conditions de travail pour les salariés ?

Nous avons vu dans notre second chapitre que les évolutions du temps de travail tendent à élargir les espaces de temps dévolus au travail, à différencier les durées et les rythmes de travail, à rendre le temps de travail plus malléable tant du point de vue des entreprises que – en général sous certaines conditions – de celui des salariés. Deux principes structurent alors les modalités de réorganisation du temps de travail mises en œuvre :
- la déconnexion entre d'un côté, la durée et les rythmes de travail des individus, de l'autre, ceux des équipements ;
- l'adoption de durées et horaires de travail modulables essentiellement durant l'année mais également sur la journée ou durant le mois.

Le constat, que nous venons d'énoncer, n'est pas sans conséquence sur les conditions de travail. Les enquêtes du Ministère du Travail[102] le montrent depuis la fin des années 1970, les salariés interrogés

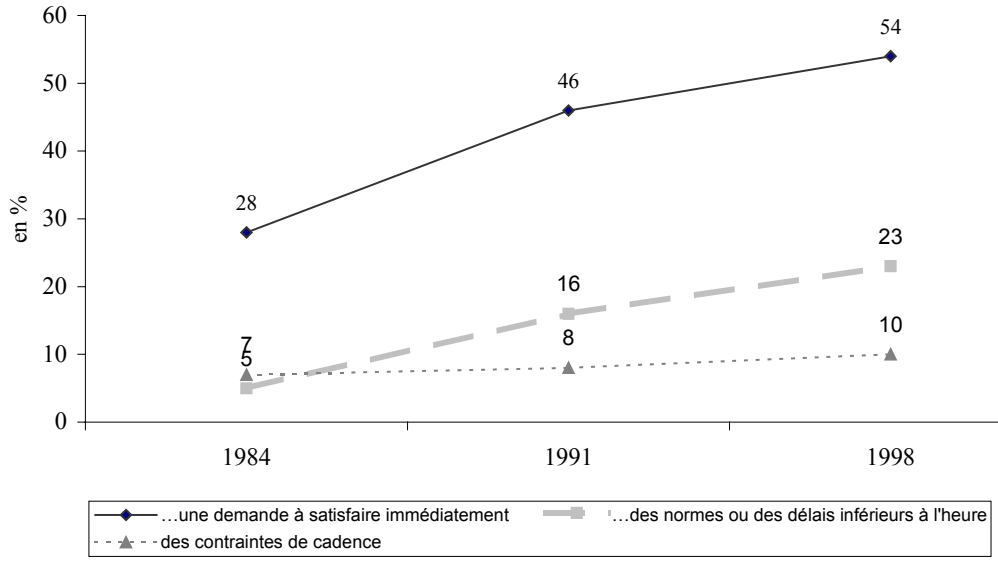
[101] Il faut comprendre ici quels seraient les objectifs et les conséquences d'une RTT dans la théorie si celle-ci tenait compte de cet élément.

donnent l'image d'une dégradation de leurs conditions de travail. Alors que les efforts et les risques physiques ne diminuent pas, et que les horaires sont plus diversifiés et moins réguliers, les rythmes de travail deviennent plus exigeants, l'urgence réduit tant la prévisibilité des tâches que les marges de manœuvre pour les exécuter (J. Bué et *alii*, 2000).

1.3.1 Quelles contraintes et quelles initiatives pour les salariés ?

En 1998, 23% des salariés déclarent travailler sous la pression de normes de production ou de délais inférieurs à l'heure, ils étaient 16 % en 1991 (J. Bué et C. Rougerie, 1998). L'organisation industrielle impose ses rythmes et gagne les métiers du commerce.
L'enquête sur les conditions de travail de 1998, réalisée par la DARES, témoigne d'une extension des contraintes de rythme de travail par rapport à celles de 1984 et 1991.

Figure n° 11: La montée des contraintes de rythmes de travail auprès des salariés



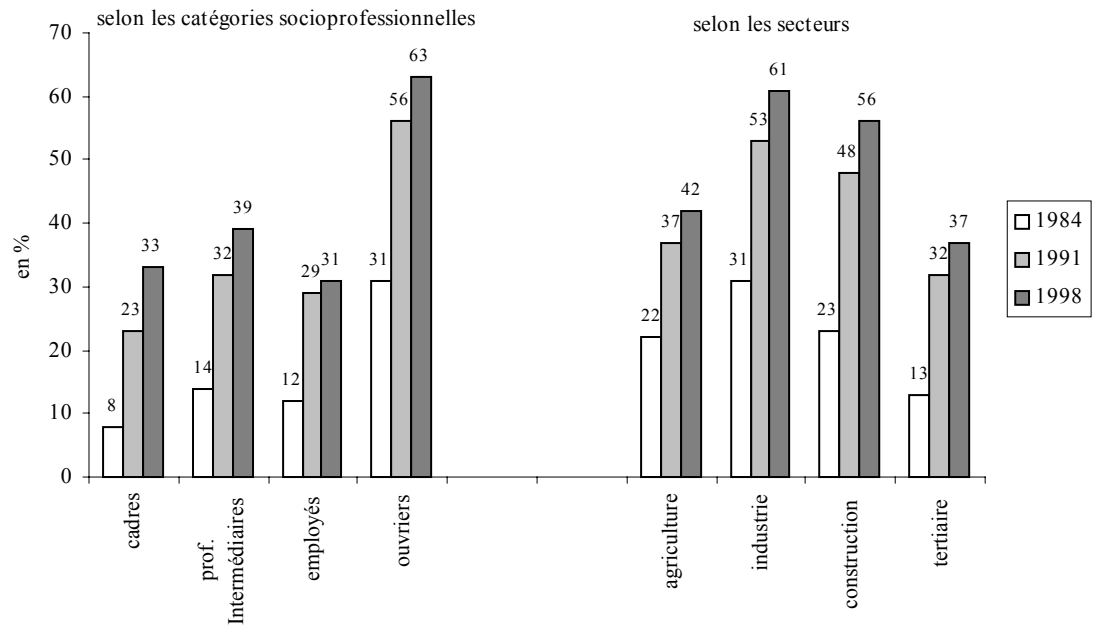
Note de lecture : les contraintes de cadence sont repérées dans l'enquête à travers trois questions : « travaillez-vous à la chaîne ? », « votre rythme vous est-il imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce ? », ou « …par la cadence automatique d'une machine ? ».
La définition du travail à la chaîne retenue par le Ministère du travail est la suivante : « on considère comme travaillant à la chaîne toute personne effectuant, selon une cadence déterminée, un travail répétitif sur un produit qui, soit se déplace devant lui, soit lui est transmis par son voisin, sans que se soient constitués entre eux des stocks-tampons ».
En ce qui concerne la demande et les normes ou délais, les questions sont les suivantes : « votre rythme de travail vous est-il imposé par une demande extérieure (clients, public) obligeant à une réponse immédiate ? », « … par des normes de production, ou des délais, à respecter en une heure ou plus ? », « … en une journée au plus ? ».
L'enquête mesure la fréquence de ces contraintes dans la population. Elle ne donne toutefois pas de mesure de leur intensité.

Sources : MES-DARES, Enquêtes Conditions de travail de 1984, 1991 et 1998.

[102] Il s'agit de quatre enquêtes menées par la DARES en 1978, 1984, 1991 et 1998, permettant d'étudier vingt ans d'évolution des conditions de travail.

La montée des rythmes de travail imposés, soit par une demande à satisfaire immédiatement, soit par des normes ou des délais inférieurs à l'heure, soit par des contraintes de cadence, est clairement illustrée sur la période considérée. De plus en plus, les salariés ont des normes ou des délais à respecter en moins d'une heure, ou doivent satisfaire une demande de manière immédiate. On peut supposer que cette accélération n'a pas les mêmes effets sur le bien-être au travail selon qu'elle s'accompagne ou non de marges de manœuvre qui permettent au salarié d'adapter ses propres rythmes aux exigences du travail.
Ce constat de la montée des rythmes de travail est à relier à l'imbrication croissante entre logique marchande et logique industrielle pour comprendre l'évolution actuelle des conditions de travail. De façon plus précise, les contraintes qui agissent sur le rythme de travail des salariés découlent du mode d'organisation des entreprises qui les emploient (M. Gollac et S. Volkoff, 2000).
En effet avec l'introduction et le développement du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail, le souci des responsables était de « densifier » le travail, d'accroître sa productivité. L'introduction du travail à la chaîne et des diverses formes de la mécanisation des tâches ont accru l'efficacité du travail industriel dans des proportions impressionnantes. Dans l'entreprise « industrielle » (F. Eymard-Duvernay, 1987), la main-d'œuvre tend à être gérée comme un capital. Les postes sont précisément définis, le travail encadré par des normes et des règles internes. Ce type d'organisation s'étend à certaines activités tertiaires.
La logique marchande impose la polycompétence ; dans l'industrie, les opérateurs doivent effectuer de plus en plus de tâches connexes à leur poste, telles que le contrôle de qualité, le réglage de machine et les petites réparations. L'entreprise « marchande » est confrontée à la variabilité du marché et cherche en conséquence à rendre le plus variables possible ses coûts de production. Elle tend à traiter le travail comme un flux, ajustable aux fluctuations de la demande, tant à travers le volume de l'emploi qu'à travers le rythme de travail.

Figure n°12: Proportion de salariés qui doivent respecter des normes ou des délais inférieurs à la journée



Source : Enquête sur les conditions de travail de 1984, 1991 et 1998, MES-DARES.

Plus de 60% des salariés de l'industrie, presque autant dans la construction, sont soumis à des normes de production ou à des délais à respecter en une journée maximum. Ils étaient moins d'un tiers en 1984. Cette contrainte n'est pas exclusivement industrielle. Elle concerne également 37% des salariés du tertiaire, notamment dans les transports, les services opérationnels (intérim, nettoyage), le commerce et la réparation automobile.
Concernant les catégories socioprofessionnelles, les ouvriers connaissent entre 1984 et 1998 un accroissement considérable, près de 50% dans la réalisation de tâches à effectuer en moins d'une journée. Ils sont suivis par les employés (+ 38,7%) et les professions intermédiaires (+ 35,9%) (Figure n°12).

Ainsi, le travail semble s'inscrire de plus en plus fréquemment dans le respect d'échéances formalisées, dont le terme se raccourcit (Figure n° 11).

Au sein même des catégories socioprofessionnelles, respecter des normes ou des délais inférieurs à la journée semble se répandre pour la totalité d'entre elles. Pour les cadres, les horizons temporels sont moins serrés, plus souvent de l'ordre de la journée, mais ils s'imposent au cours des années quatre-vingt dix : 33% des cadres déclarent en 1998 des délais de l'ordre de la journée, ils étaient 23% en 1991 et à peine 8 % en 1984.

Concernant à proprement parler les rythmes de travail, après la mise en place du dispositif Aubry, ces derniers semblent guidés par moins de régularité et de prévisibilité au sein des différentes catégories socioprofessionnelles.

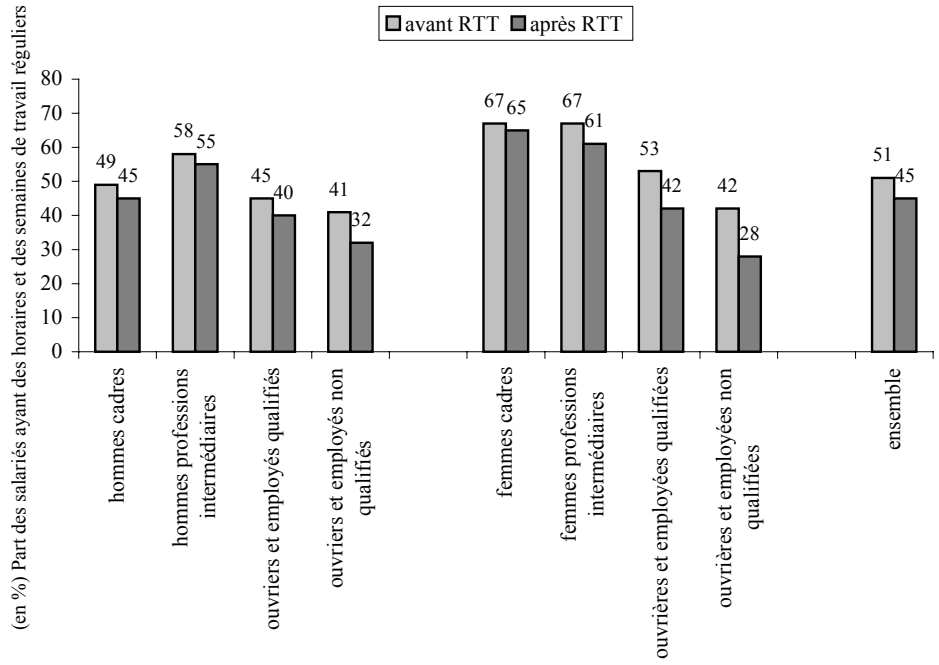
1.3.2 Rythmes de travail, régularité et prévisibilité : les changements apportés depuis l'ARTT

La flexibilité des temps travaillés peut toucher les salariés occupant des emplois stables à temps complet. Elle constitue alors, comme nous l'avons vu, un facteur de segmentation de cette main-d'œuvre stable avec, d'une part, des salariés aux horaires de travail relativement réguliers et prévisibles et d'autre part, des salariés dont les rythmes de travail sont plus variables et imprévisibles (M.-A. Estrade et V. Ulrich, 2002). Le constat effectué montre alors que les rythmes de travail sont des variables d'ajustement de l'activité à la demande. Nous verrons que les plus grandes irrégularités et imprévisibilités des temps travaillés touchent surtout les salariés peu qualifiés.

Sur la période relativement courte de mise en œuvre du dispositif Aubry, la progression de l'irrégularité touche 12 % des salariés (M.-A. Estrade et V. Ulrich, 2002). Cette évolution est considérable si on la compare aux évolutions de longue période, ainsi J. Bué et C. Rougerie (1999) indiquent que la proportion de salariés déclarant des horaires irréguliers a augmenté de 5 points entre 1991 et 1998.

La mise en place des « 35 heures » a introduit plus d'irrégularité dans les temps travaillés, sexe et catégorie socioprofessionnelle confondus (M.-A. Estrade et V. Ulrich, 2002).

Figure n° 13: La régularité des temps travaillés avant et après la RTT, selon le genre et la catégorie socioprofessionnelle.



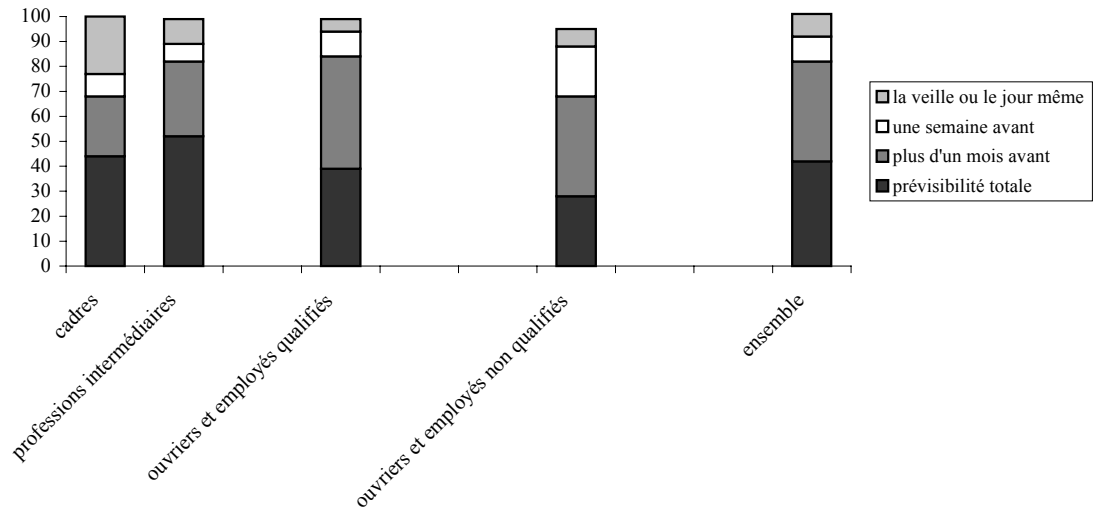
Source : enquête RTT- Modes de vie[103]/DARES

Les cadres et les professions intermédiaires ont des horaires et des semaines de travail plus réguliers que les ouvriers et les employés et cette hiérarchie est maintenue après la RTT. Selon l'enquête réalisée par la DARES, il s'agit de considérer qu'un salarié a des horaires réguliers si ces horaires sont les mêmes tous les jours et si le nombre de jours travaillés était le même chaque semaine. Après la RTT, la définition est la même, en regardant, de surcroît, que les salariés, qui déclarent avoir un nombre de jours alternants de manière régulière avec une RTT qui s'est traduite par un jour non travaillé fixe tous les quinze jours, sont eux aussi réguliers.

Dans ce graphique, nous observons, de façon générale, que les femmes se distinguent par plus de régularité que les hommes, particulièrement aux niveaux de qualification élevée. Ainsi deux femmes sur trois parmi les cadres et les professions intermédiaires ont les mêmes horaires d'un jour à l'autre et d'une semaine à l'autre (Figure n° 13). Nous apportons ici un bémol puisque les réorganisations des temps travaillés à l'occasion de la mise en œuvre du dispositif Aubry peuvent générer pour certaines catégories de salariés, en particulier les ouvrières et les employées non qualifiées, des rythmes de travail plus irréguliers.

Figure n° 14 : La prévisibilité des horaires selon la catégorie socioprofessionnelle

[103] L'enquête RTT et Modes de vie du Ministère du Travail a interrogé 1 600 salariés à temps complet qui ont vécu une réduction de leur durée du travail avant novembre 1999.



Source : Enquête RTT- Modes de vie/DARES

Huit salariés sur dix, après comme avant la RTT, déclarent connaître leurs horaires du mois à venir, la moitié d'entre eux les connaissent de manière certaine du fait de la régularité des horaires (prévisibilité « totale »). Cette dernière situation est fréquente chez les professions intermédiaires (Figure n° 14).
Les marges de manœuvre des salariés pour déterminer leurs horaires de travail et leurs jours de congés sont déterminés socialement. Les ouvriers et les employés ont souvent des horaires totalement déterminés par leur employeur et un choix partiel de leurs congés. La RTT modifie peu cet état de choses.
Le fait que ces horaires deviennent plus ou moins réguliers dépend fortement de la manière dont la durée du travail a été réduite pour les salariés. Effectivement, les termes de la négociation prennent ici toute leur importance et vont définir les modalités de passage aux « 35 heures » ; pour certaines des entreprises observées, nous verrons que la RTT peut être associée à une montée des contraintes temporelles et à un accroissement de l'intensité du travail (ou intensification du travail selon G. Barisi) auprès des salariés.

Pour récapituler, nous avons vu qu'homogénéisation et standardisation ont permis par la coordination des actions de mettre un terme au caractère individuel du rythme de travail en favorisant l'érection d'une norme collective du temps de travail : c'est alors la diffusion du modèle de rationalisation taylorien. Puis le compromis fordiste va structurer les formes de travail et d'emploi. Pourtant l'évolution du salariat pendant la période des « 30 Glorieuses » offre certains paradoxes oscillant entre homogénéisation et diversification. A la suite de l'avènement de la norme temporelle fordiste, qui perdure pour nombre de salariés, d'autres voient celui de la norme temporelle dite flexible.
Dans la réactivation des théories de la segmentation afférentes à la mise en place des « 35 heures », la segmentation du marché du travail prendrait ainsi la forme d'un « marché secondaire interne ». D'un point de vue plus global, les conséquences d'une politique de RTT dans la théorie sur les salariés, à la différence de celles sur les employeurs jugée positive, sont néfastes et provoque une précarisation d'une fraction de la main-d'œuvre.
Les salariés interrogés donnent l'image d'une dégradation de leurs conditions de travail. Alors que les efforts et les risques physiques ne diminuent pas, et que les horaires sont plus diversifiés et moins réguliers, les rythmes de travail deviennent plus exigeants. Concernant à proprement parler les rythmes de travail, après la mise en place du dispositif Aubry, ces derniers semblent guidés par moins de régularité et de prévisibilité au sein des différentes catégories socioprofessionnelles.
M. Gollac et S. Volkoff (1996), nous informent sur l'arrivée à la fois tardive et plus rapide de l'intensification du travail en France. Différents facteurs contribuent à son apparition, outre la persistance d'un chômage élevé dans les années quatre-vingt, s'ajoutent l'accroissement de la concurrence entre les salariés et la démobilisation politique et syndicale de ces derniers. Nous aborderons ici la possibilité d'altération des conditions de travail comme étant le résultat de la restructuration et de la rationalisation relatives au dispositif Aubry.

Section 2 Les conditions de travail à l'épreuve de l'ARTT

Les années 1980 et encore plus les années 1990 comme nous l'avons vu précédemment, avec tout d'abord la permission des variations de la durée hebdomadaire de travail qu'autorisent les différents types de modulation (loi Delebarre de 1986, loi Seguin de 1987), et ensuite, la consécration de la gestion annuelle de la durée du travail (loi quinquennale sur l'emploi de 1993), sont marquées « par une différenciation très sensible du temps et de l'organisation du travail ainsi que des horaires dont l'ampleur et les modalités sont éminemment variables suivant les secteurs, les entreprises, voire les individus » (H. De Jouvenel, 1993, p.5).
Le temps de travail affecte directement le bien-être des travailleurs et le fonctionnement de l'entreprise. Il n'est donc pas surprenant qu'il constitue aujourd'hui l'un des éléments majeurs des conditions de travail en France où sont intervenus d'importants développements au cours des dernières décennies dans ce domaine.
La loi du 13 juin 1998 couronne ce mouvement de diversification croissante des temps de travail appelant l'invention et la diffusion de formes nouvelles d'organisation temporelle de travail. En posant la réorganisation du travail comme une des conditions de l'efficacité de la réduction du temps de travail, les « 35 heures » ont le mérite de faire porter le regard sur la dimension organisationnelle et les conditions de travail qui lui sont liées.
Quelles sont les conséquences du nouveau régime temporel qui naissent des arrangements et compromis entre les anciens et nouveaux schémas d'efficacité sur les conditions de travail ?
L'ARTT s'inscrit dans une dynamique de changement. C'est pourquoi on peut se demander si la décision de réduire le temps de travail s'intègre dans la réflexion stratégique de l'entreprise ou au contraire si elle vient la bousculer (H. Rouilleault, 2001) ? Le mode de conception de la réduction du temps de travail est d'ailleurs fonction des rationalités particulières des entreprises, de leur démarche stratégique, de l'appropriation (économique) qu'elles veulent en faire.
Pour certains spécialistes de l'organisation du travail, la pénétration des enjeux concurrentiels au cœur de l'entreprise – réponse rapide aux aléas du marché, démarche qualité – suppose des modèles d'organisation du travail qui s'appuient sur les compétences et les capacités d'initiative des salariés, en rupture avec la coupure taylorienne entre conception et exécution. Pour d'autres, elle n'a au contraire pour conséquence qu'une intensification continue des rythmes de travail et un contrôle de plus en plus pesant.
Aussi l'objet de cette seconde section sera d'observer l'évolution des conditions de travail auprès des salariés et des collectifs de travail. Nous verrons également que ce changement s'intègre dans la restructuration et la rationalisation en cours dans une majorité des entreprises de notre échantillon, ce qui n'est pas sans produire des formes modernes d'intensification du (temps de) travail.

2.1. La réduction du temps de travail comme instrument de restructuration et de rationalisation

Sans revenir aux objectifs des accords d'entreprise énoncés dans les préambules (Cf. **chapitre 3**), nous pouvons mettre en lumière ici la démarche stratégique de réorganisation du travail adoptée par nombre d'entreprises. Leurs expériences de négociation qui s'empreintent de contextes socio-économiques particuliers montrent comment la réduction de la durée du travail couplée à son aménagement peut servir telle ou telle innovation organisationnelle ou/et managériale, voire tel processus de restructuration : comme point d'émergence, comme point d'appui, voire comme pierre angulaire.

i) **Pour PHARMA, l'accord de réduction du temps de travail s'apparente à un** levier de restructuration **via la formation d'un réseau de quatre officines recourant à une forme juridique particulière – la société d'exercice libéral.**

La nouvelle entité économique reconnue par le Ministère de l'emploi et de la solidarité au titre de l'accord repose sur une fonction ressources humaines (pool de personnel partagé) et sur une gestion comptable et commerciale communes ; elle est dotée d'un conseil de surveillance. Cette société inclut le Groupe d'Intérêt Economique préexistant dont les objectifs sont : l'amélioration de la rentabilité par l'optimisation des marges résultant de meilleures conditions d'achat et une rationalisation de la gestion des stocks ; l'amélioration de la situation de trésorerie.
La réduction du temps de travail est bien ici le point d'émergence de la restructuration ; elle a été une condition permissive de la structuration des officines en réseau à laquelle s'opposait l'Ordre, l'objectif étant une rationalisation de la gestion des stocks, l'allégement des charges de structure, la mise en place d'un pool de GRH commun support d'une flexibilité de l'emploi et l'inscription sous un régime fiscal plus favorable, l'ensemble devant permettre d'améliorer les conditions d'obtention de la rentabilité financière.

ii) Mais pour la plupart des entreprises, la réduction du temps de travail n'est qu'un **point d'appui à des réformes managériales ou des refontes organisationnelles en cours** (LOISIRS, PLASTU, MOTORS, IMMO, ELECTRO, AGRI, CERA). Elle s'insère et s'inscrit dans un chantier d'innovations plus ou moins avancé.

L'ARTT peut servir les desseins du management. Il va devoir épauler des pratiques managériales proches de l'*empowerment* qui implique une remise de pouvoir au travailleur de base (ELECTRO, MOTORS) ; il va préparer le terrain à une nouvelle culture d'entreprise et à de « nouvelles manières de travailler ensemble » (IMMO) ; il va appuyer la modernisation de la gestion des ressources humaines (LOISIRS). L'ARTT peut permettre par ailleurs d'initier ou de renforcer des changements organisationnels plus ou moins profonds qui touchent aussi les frontières de l'entreprise ou qui consistent également en un réagencement interne des services fonctionnels : ainsi note-t-on concomitamment aux « 35 heures », un processus d'externalisation de la fonction paie chez LOISIRS, une réforme du fonctionnement interne des services associé au décloisonnement administratif/exploitation et un renforcement de la fonction commerciale (IMMO, MOTORS), un regroupement de certains services chez PLASTU, une relocalisation avec réorganisation des structures de production chez MOTORS. ELECTRO prend également appui sur la réduction du temps de travail pour prolonger une réorganisation d'ensemble qui contient un allégement des services fonctionnels, un recentrage sur les produits porteurs et la sous-traitance des activités annexes qui s'inscrivent dans une politique de groupe.

A côté des transformations de structures, la réduction du temps de travail semble être l'occasion d'amorcer ou de soutenir des réformes sur le plan de la gestion de la production. En termes d'organisation et de gestion de la production, notons que la mise en œuvre de la réduction du temps de travail a un effet de facilitation dans la mesure où les changements envisagés sont inscrits dans un contexte de négociation étendue et dans une « ambiance » de recherche de compromis. On trouve dans la négociation et la mise en œuvre de la réduction du temps de travail la légitimation et la recherche d'un appui aux changements techniques et de gestion de production : automatisation et informatisation de la gestion de production (PLASTU), rationalisation de la production avec une organisation en ligne fluidifiant le process (MOTORS), amélioration des flux également à ELECTRO, développement de la flexibilité organisationnelle (AGRI CERA), rationalisation des procédures administratives entre siège et centres qui emprunte au principe du *workflow* à LOISIRS, insistance sur la gestion de la qualité pour nombre d'entreprises.

L'ARTT vient bouleverser ou travailler le plus souvent plusieurs dimensions de l'entreprise. Bien qu'au départ sa contribution est plutôt pensée, soit pour activer (IMMO, LOISIRS) ou revigorer (ELECTRO, MOTORS) un style de management, soit pour agir sur l'organisation (PLASTU), soit pour favoriser la flexibilisation du travail et/ou des équipements de production (AGRI, CERA), il touche plusieurs registres. L'exemple de PLASTU est significatif.

La PME de plasturgie – une des premières à proposer un accord de réduction du temps de travail – est constamment à la recherche de modes d'organisation plus efficaces et innovants. Le processus d'ARTT précède une reconfiguration annoncée par le groupe pour 1999-2000 dont le double objectif est d'augmenter la productivité de 4-5% et de faire baisser le prix de revient de 15%. La réduction du temps de travail s'inscrit dans la logique des innovations organisationnelles antérieures et prépare le terrain pour les suivantes qui en sont la continuité. Ainsi, les nouvelles modalités du temps de travail permettent à la fois de faire tourner le parc-machine sans interruption et de fonctionner en continu avec la réorganisation des équipes de production, et de répondre aux fluctuations d'activités avec l'introduction de la modulation. Sans bouleverser l'organisation du travail (la division technique du travail est, nous l'avons vu, toujours aussi prégnante), la réduction du temps de travail par la rationalisation des temps travaillés a permis :

- un allongement de la durée d'utilisation des équipements avec l'échelonnement des arrivées et des départs, le chevauchement des équipes (organisation plus efficiente avec des équipes qui se relayent sans coupure) ;
- un rééquilibrage des équipes pour un volume de production moins fluctuant sur la semaine ;
- une amélioration de la communication avec l'organisation des réunions mensuelles de deux heures (les thèmes abordés sont des thèmes techniques : qualité, environnement, sécurité, formation sur les nouveaux moyens…) et de la coopération entre les équipes

avec les trois minutes de chevauchement désormais incluses dans le temps de travail effectif ;

- une diminution des heures supplémentaires : « (…) *dans l'ancien système, on avait une interruption entre les équipes de semaine et les équipes de suppléance, c'est-à-dire que les équipes de semaine finissaient le samedi matin à minuit et demi et les équipes de suppléance ne démarraient qu'à cinq heures, donc entre minuit et demi et cinq heures il fallait qu'on fasse rester des gens, quelques personnes en heures supplémentaires pour éviter de tout arrêter. Alors que là, avec le passage aux 32 heures, les équipes de semaine sont passées sur un rythme de 4 jours, donc 4x8 = 32 heures, du lundi matin cinq heures au vendredi matin cinq heures et les équipes de suppléance elles, reprennent du vendredi cinq heures au lundi cinq heures. Et donc on a créé* (…) *une 3ème équipe de suppléance qui permet de fonctionner sur trois fois 24 heures, c'est-à-dire vendredi, samedi, dimanche.* » (PL1, entretien avec le directeur du site, janvier 2000) – « *Quand les gens faisaient 38 heures 50, les gens arrêtaient le vendredi soir ils arrêtaient à 0 heure 30 donc on était théoriquement censé arrêter tout l'atelier à 0 heure 30 et on le redémarrait le lendemain à 5 heures. Vous imaginez ? Quand vous avez 15 lignes arrêtées pour redémarrer le lendemain matin, c'était une ineptie, mais bon ça c'était 38 heures 50. Et donc on était… toute la semaine il fallait faire la guerre… enfin pas la guerre mais il fallait demander aux gens des intéressés, enfin des intéressés… il fallait recenser des gens qui étaient susceptibles de travailler 8 heures le vendredi. Alors c'était l'équipe du matin qui terminait à 13 heures* (…)*. Donc toutes les semaines, il fallait prendre son bâton de pèlerin et puis aller voir les gens pour essayer de les faire travailler le vendredi 8 heures.* » (PL2, entretien avec le responsable de fabrication, mars 2000). Il faut noter qu'avec le système de récupération instaurée sur une base mensuelle, toutes les heures effectuées au-delà de l'horaire hebdomadaire de référence ne sont pas récupérées « *Dans le mois, en moyenne, on perd… 5 à 7 heures dans le mois* » (PL11, entretien avec un assistant technique, avril 2000) ;
- un regard et un contrôle des équipes de surveillance accrus :

« *Avant, les gens de suppléance ne venaient que le samedi et le dimanche donc en clair ils ne voyaient jamais leur hiérarchie… très peu. Il fallait que le chef d'atelier vienne pour les voir et ils ne voyaient jamais les services prestataires : maintenance, entretien général, méthode. Là maintenant, avec le nouveau système, comme ils viennent vendredi, samedi, dimanche, ils viennent deux vendredis sur trois où ils voient le*

personnel de journée. Le problème des équipes de suppléance qui travaillent le samedi et le dimanche, au bout d'un certain temps, elles sont coupées du monde. (…) *Donc, au bout d'un certain temps le gars qui fait ça pendant 5 ans, 6 ans, 7 ans, 8 ans, à la fin il ne sait plus comment vit l'entreprise.* » (PL1, entretien avec le directeur du site, janvier 2000) ;

- un contrôle des temps plus stricts avec le système du badgeage pour faire face à l'individualisation des temps travaillés :

« *il y a déjà 60 horaires différents en fonction des personnes, vous rajoutez à ça les horaires de production multiples et variés avec les équipes de semaine, les équipes de suppléance, etc. Donc, on a mis en place… on a profité de ça pour mettre en place un système de suivi des temps qui aurait sûrement très mal passé si on l'avait fait indépendamment de la RTT* « (PL1, entretien avec le directeur du site, janvier 2000) – « *Oui, il y a un contrôle, on badge, on badge quand on vient, on badge quand on part, chose qu'avant on faisait pas. Je veux dire que les personnes elles peuvent plus traîner au vestiaire, ne peuvent plus arriver un peu en retard sur le chantier, non il faut qu'elles arrivent à l'heure sur le chantier et puis repartir à l'heure du chantier.* » (PL4, entretien avec le délégué syndical CFDT, mars 2000).

iii) Point d'émergence, point d'appui, la réduction du temps de travail peut également être **la pierre angulaire de la réorganisation du travail**. Pour l'entreprise de transport urbain (BUS), la négociation autour de l'ARTT a constitué un moment de mise à plat de l'organisation et de la répartition du travail.

Avant les « 35 heures », l'organisation du travail était fondée sur un modèle classique :

- les conducteurs-receveurs étaient affectés à toutes les lignes du réseau sur la base d'un roulement hebdomadaire ou bien sur 2 à 3 jours selon les périodes ;
- ils accomplissaient ainsi un volume horaire hebdomadaire de 39 heures comprenant les temps de pause réguliers programmés à des points précis de leur trajet en fonction de la spécificité de la ligne ;
- ils bénéficiaient également d'une vingtaine de minutes comptabilisées comme du travail effectif en moyenne – qui deviendra par la suite du temps annexe – pour la mise en route le matin et la rentrée au dépôt le soir ;
- ils disposaient en plus d'un système de vacation – le plus souvent rétribué en heures supplémentaires – afin d'assurer les trajets des réseaux scolaires et parascolaires. Ces derniers réseaux avaient leur logique propre en fonction des rythmes scolaires et qui étaient ainsi difficilement intégrables dans le réseau urbain normal.

L'ARTT va être l'occasion de modifier en profondeur cette organisation :

- en introduisant un morcellement du réseau par équipe de projet ;
- en développant une nouvelle approche, plutôt comptable de la définition des temps de travail : établissement de cycles de travail se déroulant sur 12 semaines pour les conducteurs, 4 semaines pour les agents d'atelier et les contrôleurs (un principe de roulement cyclique : une forme de modulation périodique des horaires individuels de travail) ;
- en pratiquant la différenciation et l'individualisation des horaires de travail ;
- en revisitant la distinction entre temps effectifs de travail et temps annexes de travail ;

- en utilisant les heures supplémentaires comme des variables d'ajustements des volumes horaires individuels de travail.
La mise en place d'un modèle organisationnel du travail plus flexible est ici le résultat direct de l'ARTT.

iv) Cependant, les entreprises pionnières n'ont pas toutes envisagé a priori de relier la réduction et la réorganisation du travail. Certaines restent dans **des logiques d'adaptation**, ne bouleversant pas outre mesure leur organisation, même si par l'annualisation, elles introduisent un potentiel de flexibilité temporelle. Les aides Aubry ont souvent convaincu ces entreprises de passer aux « 35 heures », qui peuvent ainsi créer des emplois en les finançant en partie.
Les raisons de passage aux « 35 heures » sont d'abord motivées par les aides financières pour AUTO : « (…) *à partir du moment où nous, on avait un gros besoin d'embauche et qu'on touchait des primes pour les 35 heures et que d'une façon inéluctable on devait y passer, il fallait y passer le plus tôt possible pour toucher un maximum de primes* (…) *c'était pour nous un problème d'argent, c'était pour gagner plus d'argent.* » (AU1, entretien avec le directeur du site, mars 2001).

Le directeur d'AUTO s'en sert également pour gagner en productivité via l'annualisation comme réponse aux fluctuations d'activité.
Les investigations dans les entreprises de notre échantillon permettent de mettre en évidence des niveaux de réorganisation avec des combinatoires variables. Si le cas d'AUTO s'apparente plutôt à un comportement restreint d'anticipation et d'adaptation à la contrainte juridique, les autres entreprises utilisent le passage aux « 35 heures » comme un levier ou un accélérateur de réorganisation.

Tableau n° 35 : Qualification des enjeux par les entreprises, motivations et rôle de la réduction du temps de travail

	Enoncés des enjeux et objectifs	**Motivations**	**Rôle de la RTT**
PHARMA	Rentabilité financière	Evitement de licenciements (2,5 équivalent temps plein ou ETP)	-Point d'émergence, déclencheur de la réorganisation -Levier de restructuration au sens d'adaptation des structures aux contraintes économiques
LOISIRS	- Qualité -Workflow – circulation de l'information – réactivité - Redéploiement des moyens	- Création d'emplois (3 ETP) -Homogénéisation des durées et des contrats de travail entre centres -Amélioration des conditions de travail (déprécarisation relative pour les salariés non permanents, aménagement du temps de travail pour les animateurs…)	Point d'appui de la réorganisation
PLASTU	-Compétitivité–prix, productivité -Différenciation– innovation de produit -Augmentation des qualifications et rajeunissement de la pyramide des âges	-Création d'emplois (9 ETP) -Amélioration du climat social	Point d'appui des reconfigurations, de la réorganisation de la production
MOTORS	-Compétitivité–prix, productivité - Qualité	- Création d'emplois (3 ETP) -Amélioration de l'équilibre entre vie familiale et professionnelle des personnels	-Point d'appui de la réforme managériale -Préparation du déménagement sur un site voisin (sorte de monnaie d'échange)
BUS	Compétitivité–prix, productivité	Création d'emplois (3 ETP)	Pierre angulaire de la remise à plat de l'organisation du travail
AGRI	Compétitivité–prix, productivité	-Création d'emplois (14,36 ETP) -Amélioration des conditions de travail	Point d'appui de la flexibilisation du travail
IMMO	- Compétitivité – prix - Qualité	- Création d'emplois (16 ETP) - Déprécarisation - Amélioration du dialogue et du climat	-Point d'appui de la réforme managériale -Instillation d'une nouvelle

		social	culture d'entreprise
AUTO	Productivité	- Création d'emplois (12 ETP) - Maintien de la paix sociale	Logique d'adaptation
CERA	- Compétitivité – prix - réactivité	- Création d'emplois (2,78 ETP) - Amélioration des qualifications	Point d'appui de la flexibilisation du travail
ELECTRO	- Compétitivité – prix - Qualité -Recentrage sur les produits porteurs	Evitement de licenciements (46 ETP)	Point d'appui de la réforme managériale

Source : Document d'études DARES n°55, avril 2002.

2.2 Les conditions de travail à l'épreuve de l'ARTT : salariés et collectifs sous pression

Le passage aux « 35 heures » – qui au demeurant permet de réduire effectivement la durée du travail – met en lumière l'importance de la lutte pour l'appropriation des « atomes » de temps (K. Marx, 1867), démontrant du coup – s'il en était encore besoin – que la réduction du temps de travail et l'amélioration des conditions de travail ne se confondent plus aujourd'hui, qu'elle signifie souvent *a contrario* une augmentation de la charge de travail.
Or la spécificité française rend compte d'une intensification du travail plus tardive et brutale prenant de l'importance au cours de la seconde moitié des années quatre-vingt pour se pérenniser dans les années quatre-vingt-dix (M. Gollac et S. Volkoff, 2000).

Tableau n° 36 : Les rythmes de travail : contraintes machiniques et techniques, dépendance vis à vis des collègues en 1984 et en 1998.

(en pourcentage)

	Proportion de salariés qui déclarent que leur rythme de travail leur est imposé par* :			
	le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce	**la cadence automatique d'une machine**	**d'autres contraintes techniques**	**la dépendance vis à vis des collègues**
1984	2,6	4,4	6,7	11,2
1998	5,9	7,0	15,9	26,7

* *Plusieurs réponses sont possibles.*
Source : Enquêtes DARES sur les Conditions de travail de 1984 et 1998.

Quelle que soit la contrainte (déplacement automatique d'un produit, cadence automatique d'une machine, autres contraintes ou dépendance vis-à-vis des collègues), nous observons sur la période considérée une hausse dans des proportions, certes variables, mais généralisée de ces contraintes entre 1984 et 1998. Près de 16% des ouvriers déclarent en 1998 que leur rythme de travail leur est imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce ; ils n'étaient que 6,7% en 1984 (Tableau n° 36).
Or en se focalisant dans les accords par trop sur les dimensions relatives aux emplois et aux salaires, en construisant les négociations autour d'un compromis préalable entre flexibilité et réduction du temps de travail, les questions liées aux conditions de travail ont été reléguées au second plan, voire occultées. Ainsi chez ELECTRO, les revendications qui ont porté essentiellement sur les salaires ont contribué à l'omission d'une dimension que les « 35 heures » ont beaucoup altéré par la suite : les conditions de travail.
« *On a réussi à maintenir des salaires pour les gens qui travaillent de nuit. On a réussi à maintenir encore un peu les primes de panier, les choses comme ça. Bon effectivement, maintenant, les gens n'ont plus leur prime de panier complète. Mais maintenant, on va rediscuter effectivement des salaires et puis des primes de panier et puis tout ça, on va en reparler, maintenant. Oui, oui, oui, on va reparler de tout ça. Ben oui, parce qu'automatiquement, la situation n'étant plus la même, normalement, on avait même une clause comme quoi on avait un blocage des salaires, je ne sais plus pendant combien de temps, et puis on a eu quand même une augmentation générale comme les autres établissements. Par contre je pense, là où on a perdu le plus, c'est… on s'en est rendu compte qu'après en fait, c'est les conditions de travail, quoi. Parce que là franchement, autant je veux dire, les gens, en faisant 35 heures, ils ont plus de temps, mais autant, les conditions de travail, c'est de pire en pire !* » (E3, entretien avec le délégué syndical FO, signataire de l'accord, janvier 2001).

Sans revenir sur la question non moins centrale des salaires qui s'est traduite dans les entreprises de notre échantillon, soit par un maintien accompagné le plus souvent d'un gel d'une, deux ou trois années, soit d'une diminution partielle (pour PHARMA excepté les salariés payés à moins de 1,2 SMIC, et pour ELECTRO de 2 ou 3% pour les salariés gagnant respectivement moins ou plus de 1300 €), il est nécessaire d'interroger les conséquences de l'ARTT sur le contenu du travail, son organisation, son intensité.
Nous emprunterons dans ce but la typologie de Y. Quéinnec, B. Barthe et F. Verdier (2001) qui distingue six classes de situations, non obligatoirement exclusives ; elles se combinent le plus souvent dans les entreprises enquêtées.
« Les trois premières se réfèrent, respectivement, au rythme du travail (son intensité ou sa puissance), à la qualité d'opérations effectuées en un temps donné (la densité du travail) ou au volume de travail à effectuer (sa masse). Les trois dernières classes concernent la distribution des heures de travail sur une (ou des) plage(s) de temps, qu'il s'agisse d'une répartition éclatée, d'une durée modifiée ou d'un recours aux horaires inhabituels » (op. cité, p.134).
Elles prolongent le constat observé au niveau national d'une dégradation des conditions de travail en général, qui se caractérisent par une montée des contraintes de rythmes de travail et l'obligation des respecter des délais de plus en courts. Avec la mise en place du dispositif Aubry, les rythmes de travail montrent des signes de moins de régularité et de prévisibilité toutes catégories socioprofessionnelles confondues. A l'aide des entretiens que nous avons passé, nous proposons ici une analyse plus fine en termes d'intensification, de densification, et de massification des rythmes travaillés d'une part, et, de fragmentation des heures de travail, d'extension des postes et de dissociation du temps des hommes et des machines, d'autre part.

2.2.1 L'intensification du travail proprement dit.

Toutes les entreprises de notre échantillon ont cherché à compenser la réduction du temps de travail de 10% ou plus par une augmentation de la productivité. Les jours de repos supplémentaires gagnés se paient souvent en intensification du travail, variable au sein même des entreprises en considération des personnels, des services ou des ateliers. Il est parfois difficile de faire la part de la réduction de la durée du travail qui se fait de manière concomitante à d'autres changements dans la hausse des rythmes, l'accroissement de la cadence de production ou l'augmentation des charges de travail.
Ainsi pour PHARMA, la personne qui travaille seule au Groupement d'Intérêt Economique à la réception des commandes et à l'approvisionnement des officines ressent une intensification du travail dont l'origine est d'abord le regroupement en centrale d'achat (massification des réceptions…) :
« *On est plus soumis au rythme qu'avant, il y a des quantités plus importantes. Le dispatching se fait tous les jours. Je vais faire un mois avec une commande alors qu'avant je recevais une commande qui était pour une pharmacie et stockée pour trois mois (…) il y a des jours, c'est pas facile, c'est stressant* » (Ph 4, entretien avec une conditionneuse, mai 2001).
Pour ELECTRO, l'accroissement de la cadence de production est continu depuis plusieurs années et bien antérieur à la réduction de la durée du travail, mais les équipes le subissent plus fortement à mesure que les effectifs sont amoindris.
Néanmoins dans nombre d'entreprises, l'intensification du travail est fonction de l'ARTT : la charge de travail n'a pas été réduite – elle a même parfois augmenté pour certains personnels comme les cadres et les administratifs – alors que le temps de travail pour l'assumer a diminué.
Malgré les embauches liées aux « 35 heures », celles-ci dans le cadre d'un effectif calculé au plus juste se traduisent par une intensification du travail. C'est le cas par exemple de l'association d'éducation populaire, de la coopérative agricole ou encore du concessionnaire automobile où un mécanicien nous fait part de l'évolution de ses conditions de travail depuis l'application de l'accord :
« *(…) ça a doublé. Le travail a doublé, tout a doublé.*
Q : vous connaissez une pression temporelle en augmentation ?

R : Ah oui, ça, y a pas photo. Ils en veulent de trop. On demande trop de choses… Là… On est plus énervé le soir. Ah ça, c'est vrai. Ouais, c'est une question de temps… Je sais pas, ils prennent peut-être trop de rendez-vous, d'un seul coup, peut-être, j'en sais rien. Pourtant c'est bien géré a priori les… Plus qu'il y a, plus qu'il faut en faire, quoi.
Avant de passer aux 35 heures, on travaillait beaucoup moins, ouais. Parce qu'aux 35 heures on travaille plus. 35 heures c'est bien pour le temps libre, sinon question de travail, ça vaut pas le coup. On travaille beaucoup. Là bon en ce moment c'est calme ça va. Mais quand on tourne à plein pot, on n'arrête pas de courir. » (AU2, mécanicien, mars 2001).
Dans ce service, l'après-vente, et plus précisément l'atelier mécanique, quatre embauches sont réalisées depuis la signature de l'accord. Malgré tout, ces embauches supplémentaires ne suffisent pas à combler la baisse du temps de travail et le développement de l'activité chez AUTO.

L'encadrement qui participe à la mise en œuvre des modalités de l'ARTT et à l'implantation des nouvelles organisations est sous pression, puisqu'à ses fonctions et responsabilités habituelles, il se voit assigner la lourde tâche d'appliquer, de gérer, d'expliquer la réduction de la durée du travail, quand ses membres continuent à ne pas compter leurs heures.
Les cadres tout en étant soumis au nouveau régime temporel sont appelés chez ELECTRO à assurer de nouvelles tâches concernant la gestion des temps. Ils doivent gérer les horaires des salariés, planifier les bons de sortie, informer des modifications, « *tout un travail administratif qui ne génère aucune productivité et qui ne devrait pas être du ressort de quelqu'un qui encadre une production* » (E11, entretien avec le responsable de production, mai 2001). Ils se trouvent face à des contradictions de plus en plus prégnantes : tout en consacrant 14% de leur temps aux compteurs horaires selon le calcul du responsable de production du secteur grille-pain, ils doivent tenir leurs objectifs de qualité, réactivité et rentabilité. Tout en étant soumis aux « 35 heures », les encadrants eu égard à leurs fonctions et responsabilités sont invités à ne pas compter leurs heures – leur statut n'étant pas compatible avec une borne temporelle hebdomadaire fixe.
Les responsables d'agence d'IMMO, les chefs de centre d'AGRI, les directeurs de site de LOISIRS, les *leaders* d'ELECTRO, les cadres de chez MOTORS semblent payer la réduction de la durée annuelle de travail en intensification du travail quotidien, en l'absence d'un allégement de leur charge de travail et/ou d'une redéfinition de leurs objectifs ou de leur fonction .
Le personnel administratif connaît également un accroissement du volume de travail avec une intensification du rythme dans plusieurs entreprises. Dans la petite entreprise de céramique d'art, la comptable doit faire avec de nouvelles tâches sans nouveaux moyens humains ou matériels : elle s'impose alors une organisation plus efficiente :
« *Les 35 heures c'est pas pour les comptables parce qu'on a déjà notre travail, moi j'étais à 39 heures, j'avais un certain travail à faire, on est passé à 35 heures, j'ai toujours le même travail que pour mes 39 heures à faire. Avec les 35 heures, j'ai même du travail en plus, ce qu'ils appellent 'temps travaillé', 'temps de congé', tout ça à décompter, c'est moi qui le gère dans l'entreprise* (…) » (entretien C2, juin 2001).

2.2.2 La densification

La chasse aux temps morts, « la lutte contre la flânerie » (F. Taylor), la réduction de la porosité du temps de travail (K. Marx) sont récurrentes dans les entreprises. Les « 35 heures » leur donnent un nouveau souffle.
Ainsi, une des préparatrices de chez PHARMA nous indique qu'elle doit faire un effort d'organisation de son travail, en tout cas d'élévation du rythme et d'élimination des temps morts :
« *il faut plus organiser son travail maintenant qu'avant ; on sait qu'on a plus de vacances : il faut s'organiser. Quand je n'ai plus de client je sais qu'il ne faut pas que je perde de temps qu'il faut que je fasse autre chose parce que je vais être en vacances dans quinze jours et que là je ne pourrai pas faire avancer mon travail* » (Ph 3, entretien avec une préparatrice, mai 2001).

Plusieurs régleurs de chez PLASTU travaillant sur des lignes d'extrusion[104] ne notent pas une augmentation du rythme – celui-ci étant donné par la machine – mais remarquent une diminution des temps morts qui n'est pas la conséquence de la réduction du temps de travail, mais qui est due à l'augmentation des machines à surveiller dont la fiabilité est sujette à caution. Chez LOISIRS, les agents de service doivent exécuter les mêmes activités courantes sans que les absents pour cause de « jours RTT » soient systématiquement remplacés ; leur travail est donc plus dense.

2.2.3 La massification

La massification consiste à « recalculer » le temps de travail. L'incitation à réduire le temps de travail amène également à revoir son mode de calcul. Les directions s'approprient alors ici ou là des atomes de temps. On établit chez LOISIRS un volume annuel d'heures en soustrayant les 52 dimanches, les 30 jours de congés payés, les deux jours de congés payés de fractionnement, mais seulement 8 jours fériés chômés contre 11 auparavant. On supprime chez AGRI les congés supplémentaires pour fractionnement ou pour ancienneté chez IMMO. On remplace à PLASTU le pointeau installé à l'entrée du site par un système de badgeage dans l'atelier. On réduit le temps de pause du matin et de l'après-midi à 5 minutes au lieu de 10 chez CERA. On cherche à exclure les pauses du temps de travail effectif chez ELECTRO. On opère une

[104] Procédé de mise en forme des matières plastiques qui consiste à pousser la matière à fluidifier à travers une filière.

révision qualitative et quantitative des temps annexes chez BUS en redistribuant une partie aux agents d'atelier, ce qui pour la direction justifie leur diminution de 5 minutes. Ces temps annexes de travail constituent en soi une dimension importante de l'activité d'un conducteur-receveur :
« *lorsque j'arrive je monte au bureau acheter de la billetterie. Je remplis ensuite ma feuille de route, le disque de conduite. Au soir, c'est la rentrée au dépôt, je dois d'abord passer à l'essence. Au lavage. Puis rentrer dans le garage. Quand je suis pas le premier et qu'il y a du monde devant. Vous imaginez ! C'est du temps d'attente qui n'est plus comptabilisé* » (B7, entretien avec un conducteur-receveur, juillet 2000).

Ce forfait de cinq minutes par jour est largement en dessous de la réalité pour les conducteurs. Il représentait environ 25 minutes avant l'application de l'accord. On substitue la prescription accentuée des objectifs à la prescription calculable de la tâche, invitant ainsi les salariés (cadres mais aussi non cadres) – s'il le faut – à transgresser les normes temporelles.

2.2.4 La fragmentation

La fragmentation exige une grande disponibilité temporelle puisque « les heures de travail se distribuent sur une plage longue entrecoupée de temps libre » (Quéinnec Y., Barthe B., Verdier F., 2001, p. 137). Cet émiettement de la durée journalière de travail est l'apanage de certains secteurs qui se caractérisent par la fragmentation de leur activité. Les animateurs de LOISIRS voient ainsi leur journée découpée en trois tiers temps dont deux sont travaillés. Cette évolution est positive, puisque avant les « 35 heures », ils étaient astreints le plus souvent la journée entière. Les agents de service organisés en pool voient leur temps de travail de plus en plus prescrits par le temps des clients et contraints par la répartition des activités dans les centres.

2.2.5 L'extension des postes

L'extension des postes correspond à la nouvelle distribution du temps. L'annualisation qui permet de faire varier l'horaire hebdomadaire a fortement contribué au développement de cette forme d'intensification (LOISIRS, PLASTU, AGRI, ELECTRO, CERA). Pour la coopérative agricole, l'extension est d'autant plus prégnante que l'alternance de période haute et de période basse prévue dans l'accord s'adjoint à un contingent d'heures supplémentaires dont peut faire usage la direction pour les périodes de très haute activité (la moisson).

2.2.6 La dissociation du temps des hommes et des machines

Certaines entreprises profitent de la réduction du temps de travail pour allonger la durée d'utilisation des équipements ou l'ouverture des services. PLASTU, par la création d'une troisième équipe de suppléance (2x12 heures en alternance le vendredi, samedi, dimanche) s'autorise un fonctionnement en continu des lignes d'extrusion. MOTORS, par son accord de réduction du temps de travail, se donne la possibilité d'ouvrir l'usine au travail 6 jours par semaine, du lundi au samedi, en limitant toutefois le nombre de samedis travaillés par salarié à 7 par an.

Ces six classes de situations énoncées par Y. Quéinnec, B. Barthe et F. Verdier se combinent dans les entreprises et mettent sous pression les salariés et les collectifs de travail.
L'autonomie que d'aucuns salariés disent gagner ne doit-elle pas alors être mesurée à l'aune de la version contemporaine de l'intensification du travail qui se dessine (L. Jacquot, 2001) ?
Intensification, densification, massification, fragmentation, extension et dissociation : autant de tendances qui tendent à montrer que la réduction du temps de travail ne peut déboucher que sur « une autonomie sous contrainte temporelle » (M. Gollac et S. Volkoff, 1996).
Toutes ces indications quant à la dégradation des conditions de travail ne doivent pas occulter le fait que la réduction du temps de travail est un facteur d'amélioration en soi, qu'elle peut être l'occasion de se préoccuper de la santé physique et mentale des salariés, qu'elle peut aider à la déprécarisation des emplois. Cependant, force est de constater que les conditions de travail ont été sacrifiées sur l'autel de la productivité. Or, les mauvaises conditions de travail nuisent déjà à ceux qui les subissent, mais elles peuvent se retourner contre ceux qui les produisent par omission, parce que tout simplement elles coûtent.
L'intensification du travail touche peu ou prou l'ensemble du personnel chez ELECTRO – directs et indirects, cadres et non cadres – elle est d'autant plus dénoncée que les efforts supplémentaires réalisés ne sont pas plus valorisés ou reconnus :
« *Parce que tout le monde n'arrive pas à faire 35 heures en fait. Bon ils s'aperçoivent que depuis qu'on l'a signé, la charge de travail n'a pas diminué, au contraire, elle a augmenté, et que surtout dans les*

services indirects, les gens, ils n'arrivent pas à faire le boulot en 35 heures. » (E4, entretien avec le délégué syndical CFDT, signataire de l'accord, mai 2001).
« (…) *ils épluchent un peu pour avoir la peau, parce qu'il y a aussi les conditions de travail, c'est daïe-daïe !* » (E2, entretien avec le délégué syndical CGT, non-signataire de l'accord, mai 2001).
« (…) *on a intensifié le travail, c'est clair ! On gère plus de dossiers dans moins de temps* (…)*. On a fait des accords qui en ce qui me concerne, ne veulent rien dire parce qu'on n'a pas tenu compte de la position du cadre avant cet accord. Qui de toute évidence bossait pour l'entreprise, et il bossait quand il fallait bosser. Et donc, il n'y avait pas de gros changement à faire finalement. Il fallait reconnaître ce qui se passait avant et puis mettre peut-être sous forme d'un contrat ce qui se passait. Et ne pas faire croire qu'on allait changer. Parce que c'est ce qu'on a voulu faire, on a voulu faire croire qu'on avait changé les choses. Oui, on a changé pour être pire, ça c'est clair.* » (E5, entretien avec le délégué syndical CGC, signataire de l'accord, mai 2001).
« *On n'arrête pas, et même maintenant, vous ne prenez plus le temps de finaliser les choses, maintenant on fait au plus vite* (…)*. On est obligé d'en laisser !* » (E9, entretien avec un technicien d'atelier, mai 2001).

Les gains de productivité du travail dégagés par le dispositif d'ARTT contribuent à rendre l'organisation plus compétitive si les effets de l'intensification ne les neutralisent pas. Augmenter l'intensité du travail peut devenir contre-productif, en usant et amenuisant physiquement les forces de travail[105] :
« *Les 35 heures ne sont pas devenues un moyen de mieux lisser la charge, donc de mieux distribuer l'effort au niveau du personnel. Donc quand ils vont être à 42 heures en période haute à 200 produits à l'heure sur une ligne de grille-pain pendant 6 jours par semaine, ils vont être lessivés… et donc quand vous avez une tendinite – il y a pas besoin d'être médecin – pour savoir qu'elle va se réveiller régulièrement. Moi, j'ai des gens qui sont pas là pendant 6 mois, ils reviennent et au bout de 3 mois c'est reparti !* » (E11, entretien avec le responsable de production du secteur grille-pain, mai 2001).
Ou encore, en tuant la conscience professionnelle :
« *De toute façon vous savez, les gens, ils viennent, ils font leurs sept heures, ils se sauvent et puis, terminé. Alors avant où il y avait quand même… les gens, ils avaient de la conscience professionnelle… à tous les niveaux, je veux dire. Aujourd'hui, on sent plus ça, on sent plus que les gens ont de la conscience professionnelle. C'est chacun pour soi. On s'en fout, on vient faire ses sept heures et puis après on se sauve, et puis après terminé !* » (E3, entretien avec le délégué syndical FO, signataire de l'accord, janvier 2001), en n'obtenant pas l'adhésion et la confiance des salariés non cadres, et ce qui peut se révéler plus grave celles d'une partie de l'encadrement (« (…) *pour les cadres, moi aujourd'hui je le prends comme étant un éloignement de la direction vis-à-vis de ses cadres et vice-versa : un éloignement des cadres vis-à-vis de la direction.* (…) *c'est certainement la raison pour laquelle les directions préfèrent s'entourer de jeunes cadres.* » – E5, entretien avec le délégué syndical CGC, signataire de l'accord, janvier 2001).
Aussi comme l'ont montré M. Gollac et S. Volkoff (1996) « la pression temporelle rend le travail plus pénible » parce qu'il s'agit de fournir plus d'efforts dans un temps moindre, mais également parce que le salarié doit trouver un juste milieu entre les objectifs de la production, ses compétences et se prémunir pour sa santé.
Baisse des salaires, accroissement de la flexibilité et de la disponibilité temporelle, intensification du travail, etc. : les « 35 heures » conduisent à une radicalisation de la gestion de la force de travail restante. La direction pourra-t-elle impunément miner la conscience professionnelle des « bons soldats » ou pour rester dans la métaphore militaire et paraphraser un encadrant d'ELECTRO : un général d'armée peut-il partir en guerre sans ses troupes ?
Par ailleurs, on peut évoquer une autre idée : l'absentéisme haut qui correspond aux périodes de forte activité ne peut-il pas d'ailleurs être interprété comme un phénomène de désadaptation par rapport aux nouvelles conditions de travail nées de l'annualisation ? Seule l'analyse longitudinale comparative de l'absentéisme dans les périodes de forte activité et de faible activité pourrait nous permettre de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse. On peut néanmoins avancer l'idée que la détérioration des conditions de travail dont font état les salariés peut se traduire par des formes de résistance (et l'absentéisme en est une).
Le passage aux « 35 heures » ne peut être isolé des autres chantiers engagés par les entreprises. La réduction du temps de travail n'en reste pas moins un vecteur de la modernisation ; elle a ainsi participé, comme nous l'avons vu précédemment, à la mutation des organisations temporelles sans bouleverser véritablement la nature des divisions, à la transformation des identités des travailleurs et des collectifs de travail via l'individualisation des premiers et la reconfiguration des seconds, à la rationalisation des moyens de production.

[105] L'entreprise ELECTRO doit faire face à de nombreux cas de troubles musculaires du squelette.

Les innovations des entreprises en matière d'organisation (temporelle) du travail vont de pair avec des changements dans leur politique de restructuration et de rationalisation du travail.

2.3. Les formes modernes d'intensification du temps de travail

Nous avons vu que les entreprises pionnières, en anticipant la contrainte juridique pour intégrer les 35 heures dans leur réflexion stratégique, mobilisent l'aménagement-réduction du temps de travail (ARTT) comme un instrument de gestion et de rationalisation qui, à l'instar d'autres, vise à améliorer la rationalité des actions (L. Jacquot et N. Setti, 2002). C'est sur ces « formes modernes d'intensification » que nous voulons à présent mettre l'accent ; elles agissent temporellement, en termes de contenu de travail et sur le collectif de travail.

Lorsque l'intensification du travail s'articule directement à la variable « temps », elle soulève la question de la réaffirmation d'une économie des temps imposés ; elle met à l'ordre du jour la minimisation des opérations et des temps ne créant pas de valeur ajoutée (temps interopératoires), il s'agit alors de supprimer des tâches inutiles (IMMO) dans un objectif de rendement et de flexibilité.

Déjà P. Naville évoquait le lien entre temps de travail et progrès technique, ce dernier s'accélérant avec « l'introduction de machines automatiques, et l'utilisation 'rationnelle' du temps de travail, c'est-à-dire la réduction au minimum des temps morts et des gestes inutiles pendant le temps qui s'écoule au service de l'employeur, et par conséquent rémunéré en salaire » (1972, p.18). Aussi la combinaison du progrès technique et de la diminution de la journée de travail ne modifie pas cette dernière puisque « le temps de cette journée est dépensé en fonction du système salarial de la production et de l'échange » (op.cité).

Le nouveau régime temporel d'ELECTRO instauré par l'annualisation est mal vécu par des salariés habitués à des horaires réguliers :

« *Les 35 heures, ça perturbe un peu car on n'a jamais les mêmes semaines, on a des semaines de 35 heures, de 21 ou 42 heures* » (E13, entretien avec un conducteur sur presses, mai 2001). La modulation est le point névralgique des « 35 heures »[106] – les salariés de production étant pour la plupart favorables à une réduction de la durée du travail sur une base hebdomadaire.

« *Nous, c'est ce qu'on reproche le plus, 35 heures, bon quand on fait des semaines à 35 heures, bon c'est le rêve, bon je veux dire, on sort à 15 heures 45, on a une petite soirée encore. Pourtant c'est pas grand chose, 45 minutes, mais ça se sent au niveau de tout, de la fatigue, de tout, et sur 4 jours et demi, donc on a notre vendredi après-midi, c'est très bien. Si ça serait toujours comme ça, je veux dire, les 35 heures, ça serait génial. Mais on sait jamais d'une semaine sur l'autre.* (…). *C'est 35, 42, c'est 38… voilà c'est trop. Encore, que ça arrive de temps en temps, je vous dis, on fait pas un mois, même pas deux semaines à 35 heures, alors là vous regarderez, je vous donne le planning, regardez… C'est pour tout le monde, hein, je pense que je parle pour tout le monde* (…). *Voilà, c'est vraiment le plus gros problème, les gens en ont ras-le-bol, c'est vraiment un ras-le-bol… tout le monde réclame 35 heures, je vous dis, si pendant un mois on va faire 35 heures, tout le monde sera ravi. Et puis bon, les petites semaines, c'est bien sur le coup, mais après il faut rattraper hein, nous on est déjà à moins 20 heures, donc quand les grosses semaines vont arriver, on n'aura pas le choix.* » (E7, entretien avec une monitrice, mai 2001).

L'irrégularité, l'incertitude, l'instabilité temporelle sont autant de facteurs de désadaptation du personnel aux nouvelles conditions de travail. La modulation est mal vécue ; elle génère une plus grande fatigue dans les périodes de haute activité et un stress supplémentaire lorsque le compteur horaire est négatif – que l'on doit donc des heures.

« *Les gens… ça c'est psychologique… les gens, quand ils font des heures supp., dans leur tête, ça passe encore assez bien. Mais les gens, dans leur tête, quand ils doivent des heures, c'est à dire qu'il faut que… au deuxième semestre, il faut qu'ils travaillent plus parce qu'ils ont moins travaillé au premier semestre, quand ils doivent des heures, psychologiquement, c'est beaucoup plus… ça les travaille, ça.* » (E3, entretien avec le délégué syndical FO, signataire de l'accord, janvier 2001).

L'intensification et l'allongement des temps de travail, autorisés par la modulation lors des périodes de haute activité, peuvent provoquer en ces moments une hausse de l'absentéisme. L'augmentation des cadences au secteur grill pain a ainsi conduit à un taux d'absentéisme chronique de 20% depuis le début de l'année ; pour le responsable de production, c'est une réponse à une intensification et une flexibilisation du travail non reconnues par la direction qui en paie les frais : « (…) *il est clair que les gens d'atelier ont l'impression d'être passés à la trayeuse électrique plus d'une fois… on les a pris pour des vaches à lait… on le ressent fortement !* » (entretien E11, responsable de la production du secteur grille-pain, mai 2001).

[106] Le leader produit grill viande le résume ainsi : « *C'est la modulation qui est mal vécue, pas les 35 heures* » (entretien E12, mai 2001).

Les nouvelles modalités du temps de travail nées des 35 heures permettent, par ailleurs, une utilisation optimale des facteurs de production, rendant à la fois possible l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements et le rallongement de la durée quotidienne maximale du travail. Par l'annualisation, nombre d'entreprises sont ainsi en mesure d'adapter les horaires à la charge.
De plus, au-delà de l'individualisation, qui progresse par l'organisation différenciée des temps de travail, se pose comme point d'appui la consolidation et l'accroissement des évaluations des contributions productives individuelles d'une part, et les preuves d'adhésion d'autre part dans le cadre de l'introduction d'un nouveau management requérant la participation et l'implication des salariés.
Aussi lorsque l'on interroge l'intensification et le contenu de travail, on constate un redéploiement des compétences (BUS, ELECTRO). Cette combinaison exacerbe alors des tendances et principes antérieurs tels que l'analyse et la rationalisation du travail à partir du temps en s'appuyant sur un audit externe des postes de travail (CERA). Elle implique également la participation des salariés, thème implicite, depuis la mise en place du dispositif Aubry (MOTORS, AGRI), qui se traduit par de l' « auto-organisation » selon le directeur des ressources humaines de MOTORS. Ce souci d'améliorer l'implication et la disponibilité, la responsabilisation et l'autonomie des salariés et de tendre, ce faisant, à une mobilisation totale des individus, est un objectif qui est parfois conféré à la mise en place d'un projet d'entreprise (IMMO).
Davantage encore, les formes modernes de rationalisation agissent sur le collectif de travail. On peut s'interroger dès lors sur la reconnaissance en salaire et en perspectives professionnelles de la densification et de l'élévation des rythmes observées précédemment ; il peut s'affirmer ici un hiatus qui risquera de démobiliser la main-d'œuvre selon les orientations que prendront les politiques salariales et de gestion des carrières. La prise en considération du problème par les directions pourra d'un côté se traduire par une évaluation affinée des niveaux et qualité d'implication des individus risquant de créer des tensions au sein des collectifs. Ce dernier semble encore une fois ébranlé puisqu'un certain nombre d'entreprises (PLASTU, MOTORS, LOISIRS, ELECTRO) annonce explicitement un renforcement de la présence et du rôle de la hiérarchie intermédiaire. Sa position semble difficile car elle est porteuse « localement » des réorganisations associées à l'ARTT, ce qui prend la forme, par ailleurs, d'une intensification du travail, et parce qu'elle doit supporter les tensions liées à l'exercice de conciliation des registres économiques et sociaux (D. Alis et J.-Y. Saulquin, 2001). Aussi les nouvelles formes de rationalisation tendent à développer un « encadrement managérial » auquel sont déléguées des responsabilités nouvelles dans le cadre de la décentralisation du gouvernement des entreprises.
Aussi ce que nous avons appelé les formes modernes de l'intensification du travail sont toujours d'actualité lorsque l'on évoque le récent passage pour ces entreprises aux « 35 heures ». Considérer ensemble l'aménagement-réduction du temps de travail et l'intensification du travail ne fait que réactiver la question de l'effritement de la condition salariale et de la diversification des statuts et des modes d'emploi des travailleurs. Les rationalisations simultanées de ces différents types d'action (sur le temps et le travail) font montre de la version contemporaine de l'intensification qui travaille en retour toutes les dimensions de l'entreprise, y compris les identités collectives. L'intensité du travail – ses formes modernes en témoignent – est créatrice de normes (Y. Schwartz, 1998).

La réduction du temps de travail et l'amélioration des conditions de travail ne se confondent plus aujourd'hui ; la première signifie souvent *a contrario* une augmentation de la charge de travail. C'est une relation négative qui les unit, durée du travail et intensité varient en sens inverse. Pourtant les résultats des travaux de la Fondation pour l'amélioration des conditions de travail, menés au sein des quinze pays de l'Union européenne, font état de leur côté d'une « relation positive robuste » (P. Boisard et *alii*, 2002) unissant ces deux variables.
Nous avons mis en lumière ici la démarche stratégique de réorganisation du travail adoptée par nombre d'entreprises. L'accord de réduction du temps de travail peut s'apparenter à un levier de restructuration (PHARMA). Pour la plupart des entreprises, la réduction du temps de travail n'est qu'un point d'appui à des réformes managériales ou des refontes organisationnelles en cours (LOISIRS, PLASTU, MOTORS, IMMO, ELECTRO, AGRI, CERA). La réduction du temps de travail peut également être la pierre angulaire de la réorganisation du travail (BUS). Cependant, les entreprises pionnières n'ont pas toutes envisagé a priori de relier la réduction et la réorganisation du travail (AUTO).

CONCLUSION

La codification des rapports de travail dans la relation salarié-employeur accompagne la rationalisation et la mécanisation de la production industrielle. Ces transformations du travail conduisent en effet à autonomiser un temps de travail, isolé des autres activités, découpé dans l'emploi du temps des individus, mesurable et contrôlable.
La référence à l'idéal type du salarié « fordien » a longtemps masqué la part importante de la main-d'œuvre précaire et peu protégée dans certaines activités. C'est dans ce contexte que s'élabore la théorie

de la segmentation où la dichotomie entre marché primaire et secondaire permet de déceler une stratification des emplois en désignant comme clé de lecture la prévisibilité et la régularité des horaires pratiqués. Pour comprendre l'évolution actuelle des conditions de travail, le constat de la montée des rythmes de travail est à relier avec l'imbrication croissante entre logique marchande et logique industrielle. Les réorganisations des temps travaillés à l'occasion de la mise en œuvre du dispositif Aubry peuvent générer pour certaines catégories de salariés des rythmes de travail plus irréguliers et plus imprévisibles conduisant à une segmentation des emplois au sein même de l'entreprise .
Comme nous venons de l'aborder tout au long de ce chapitre, l'aménagement-réduction du temps de travail est propice à une coïncidence accrue entre temps de travail et plan de charge. On trouve ici un ressort à l'intensification du travail. On peut s'interroger sur la reconnaissance en salaire et en perspectives professionnelles de la densification du travail et de l'élévation des rythmes. Il peut s'affirmer ici un hiatus assez fort selon les orientations que prendront les politiques salariales et de gestion des carrières, hiatus qui risquera de démobiliser la main-d'œuvre. La prise en considération du problème par les directions pourra d'un autre côté se traduire par une évaluation affinée des niveaux et qualité d'implication des individus risquant de créer des tensions au sein des collectifs. Au demeurant, c'est aussi le niveau de présence et le rôle de l'encadrement intermédiaire qui sont interrogés puisqu'il est le porteur traditionnel du contrôle et de l'évaluation. Comme nous l'avons vu, l'ARTT est porteuse de rationalisations qui tendent à une utilisation optimale et flexible des facteurs de production, et en particulier du travail. Pourtant nous avons vu, que dans le contexte récent des « 35 heures », la rationalisation contemporaine du travail participe et poursuit l'aggravation des conditions de travail des salariés. La participation et la coopération, éléments centraux de la modernisation des entreprises, n'ont pas eu les effets escomptés et ont même produit, dans certaines des entreprises enquêtées des « effets pervers » : une participation et un contrôle plus stricts des temps travaillés, voire une « coopération forcée » pour reprendre les termes utilisés par T. Coutrot (1999).
Nous avons également fait le constat d'une augmentation de la perte de la maîtrise temporelle par les salariés en retenant trois indices : le choix des « jours RTT », la variation dans les durées du travail, la disponibilité temporelle. La juxtaposition de ces différents faits produit une différenciation sociale indissociable de l'évolution du travail salarié. Or cette différenciation sociale s'amplifie avec l'altération des conditions de travail, elle est la conséquence de la restructuration et de la rationalisation afférente à l'ARTT. La différenciation des temps travaillés joue un rôle nouveau.

Nous sommes ici au cœur de l'analyse qualifiée par J. Lojkine et J.-L. Malétras de « guerre des temps » où coexistent un « temps de travail réel de plus en complexe, de moins en moins mesurable par les anciens outils de la comptabilité d'entreprise » et qui « s'oppose radicalement au temps des charges de travail imposées, toujours calculées selon la même logique financière » (2002, p. 15). En prolongement, nous pouvons dire que cette logique de guerre des temps s'intègre à un ensemble plus vaste, celui de la guerre dite économique actuelle qui se présente ainsi auprès des travailleurs : « chômage et précarisation de l'emploi, intensification du travail et flexibilisation des temps de travail, tout en augmentant considérablement la part de l'incertitude » (I. Billiard, 1998, p. 95).

Nous allons à présent envisager le dernier angle de notre travail qui propose à partir d'une analyse des logiques d'embauche retenues par les entreprises d'interroger la question de la flexibilisation de la force de travail.

CHAPITRE 6 L'AMENAGEMENT-REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET LES MODES D'EMPLOI : VERS QUELLE FLEXIBILISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ?

Nous avons vu que l'ARTT, mis en place à l'occasion du processus Aubry, était porteur de réorganisations du travail et du temps de travail dans les entreprises enquêtées. Les conséquences ont porté sur le contenu du travail, et plus précisément sur les rythmes de travail, produisant une altération des conditions de travail des salariés.

L'emploi a constitué l'objectif premier d'entrée dans les négociations. Il s'inscrit dans l'exigence initiale de la loi qui associe d'emblée, comme l'avait fait auparavant la loi Robien, la réduction du temps de travail au maintien ou à la création d'emplois.

Nous avons montré que les régulations d'entreprises articulent l'objectif de la loi à des préoccupations, majoritairement économiques ou organisationnelles, au cas par cas des situations rencontrées dans notre échantillon. « L'emploi est devenu une composante de la négociation du temps de travail, non pas nécessairement comme objectif à atteindre mais surtout comme valeur d'arbitrage » (M.-L. Morin, G. de Terssac et J. Thoemmes, 1998, p.206). Il s'agit de considérer que l'emploi, du point de vue de sa création comme de son maintien, est la contrepartie d'autres concessions octroyées à l'entreprise, notamment d'ordre économique ou managériale.

Les directions entreprennent, comme nous l'avons observé lors des entretiens réalisés et au vu des accords d'entreprises signés, de mobiliser l'emploi pour produire d'autres arrangements dans l'entreprise. La thèse du développement de « l'entreprise flexible »[107], après la mise en place de dispositifs d'aménagement du temps de travail dans les années soixante-dix (notamment les horaires variables en 1973), puis l'invention des différentes formes de modulations par le législateur au début des années quatre-vingt, ne se confirme-t-elle pas ? C'est dans ce contexte que nous déterminerons les logiques d'embauches retenues en analysant les types d'emplois créés ou sauvegardés, en observant la mobilisation de l'emploi dans le cadre de l'affectation de postes, en questionnant l'appel à de nouvelles compétences, et en mettant à l'ordre du jour la division sexuelle du travail (**section 1**). En effet, nous avions vu, dans le **chapitre 5**, que les réorganisations des temps travaillés à l'occasion de la mise en œuvre du dispositif Aubry peuvent générer pour certaines catégories de salariés, en particulier les ouvrières et les employées non qualifiées, des rythmes de travail plus irréguliers.

Progressivement, les questions sur l'évolution des formes, des conditions et des statuts d'emploi, autrement dit la flexibilité, sont venues rejoindre les réflexions sur le partage de l'emploi (M. Maruani et E. Reynaud, 1993). Aussi nous interrogerons-nous ici sur la notion de flexibilité comme usage de gestion de la main-d'œuvre, c'est-à-dire comme mode de renouvellement et de recomposition de la force de travail, via les utilisations de cette dernière, leurs extensions ou non et les compétences mobilisées à ce dessein. La diversification des temps de travail qui s'accentue avec les « 35 heures » ne risque-t-elle pas

[107] Une des dimensions de cette approche repose sur la distinction entre la main-d'œuvre du noyau assurant la flexibilité fonctionnelle ou qualitative et la main-d'œuvre de la périphérie assurant la flexibilité numérique ou quantitative.

de renforcer une autre diversification : celle des formes d'emploi ? Peut-on considérer qu'il y a une relation de causalité entre l'ARTT et le développement de nouvelles formes particulières d'emploi ou doit-on y voir une simple coexistence des modalités de flexibilisation de la main-d'œuvre ? (**section 2**).

Section 1 L'ancrage de l'emploi dans les accords : quelles conséquences sur les compétences et sur la division sexuelle du travail ?

Toutes les entreprises enquêtées s'attachent à maintenir leurs effectifs, assortis de créations ou de sauvegardes d'emplois, pour une durée de deux ans, et cela conformément à la loi. Une exception confirme la règle, IMMO, puisque cette S.A. d'HLM s'engage à maintenir son nouvel effectif pendant cinq ans.
Il s'agira dans cette section de montrer quelle logique est adoptée par les directions d'entreprises dans la gestion de l'emploi, existant mais également pour celui qui sera créé ou sauvegardé. Nous envisagerons aussi de porter un regard sur le type de compétences retenues. Nous verrons également comment la question de la division sexuelle du travail est avivée suite à la mise en place de ces dispositifs d'ARTT.

1.1. La mobilisation de l'emploi dans le cas d'accords défensifs

La situation est délicate pour les entreprises conduites à signer un accord défensif pour passer aux « 35 heures ». Deux des entreprises étudiées ont retenu ce type de modalités. Ces deux cas nous renseignent sur des sociétés qui se trouvent, soit en sureffectif (PHARMA), soit qui empilent différents plans sociaux ces dernières années (ELECTRO).
La structure de l'emploi chez PHARMA repose sur les catégories suivantes :
- pharmaciens titulaires qui assurent la gestion de l'entreprise et leur métier de pharmacien ;
- pharmaciens assistants qui ont en charge la délivrance de médicaments, la préparation des ordonnances, l'encadrement du personnel ;
- préparatrices qui ont pour attribution la délivrance de médicaments sous supervision du pharmacien (partie de l'activité devenue presque exclusive), la réalisation de préparations ;
- conditionneuses qui assurent le conditionnement des médicaments ;
- livreuses ;
- secrétaire, comptable.

Le recours au travail temporaire est précisé : l'intérim n'est pas utilisé, tandis que, les contrats à durée déterminée d'une durée en général de six mois sont retenus comme système de période probatoire et sas à l'embauche sous CDI. Il est ponctuellement utilisé également pour des remplacements.
En termes de turnover, les catégories se distinguent également ; les pharmaciens affichent le plus fort turnover, l'installation étant une finalité normale pour beaucoup d'entre eux. Les préparatrices et les conditionneuses sont plus stables et peuvent réaliser toute leur carrière dans l'officine.
Du fait de sa situation comptable, PHARMA s'est orientée vers un accord de réduction du temps de travail de type défensif. Le protocole d'accord précise que les situations comptables des quatre officines ne sont pas bonnes, en particulier la marge se dégrade tendanciellement et elles se caractérisent par « *un ratio de personnel supérieur à la moyenne de celui de la profession* ». Une réponse organisationnelle a été apportée à cette situation économique et il résulte de cette restructuration par intégration des redondances en postes de secrétariat-comptabilité et de conditionnement. La pharmacienne titulaire, responsable de la GRH, explique :
« *Le problème de l'accord offensif c'est qu'il fallait être sûr de pouvoir conserver son personnel et en plus créer 10% ou 6% d'emplois et après, il fallait le maintenir pendant cinq ans. Et ça, on en n'était pas sûr du tout, parce que justement en nous regroupant, il y a certaines tâches qui avant nécessitaient une personne quasiment dans chaque officine, qui se sont retrouvées à une demi-personne dans chaque officine* » (Ph 1, pharmacienne titulaire signataire de l'accord, avril 2001).
Deux embauches sont réalisées et n'ont pas été comptées dans l'effectif à maintenir. Elles ont contribué par la suite à la réalisation de l'objectif de maintien quand deux départs se sont produits. Au-delà de ces dispositions, il n'y a pas de dynamique de croissance de l'emploi qui soit envisagée :
« *il n'y a pas de perspectives de développement de l'emploi ; on est à saturation* » (Ph1, entretien avec la pharmacienne titulaire, avril 2001).
Chez ELECTRO, la distribution des effectifs par sexe et par catégories professionnelles au 31/12/98 est la suivante.

Tableau n°37 : Répartition de l'effectif chez ELECTRO par sexe et par catégories professionnelles au 31.12.98

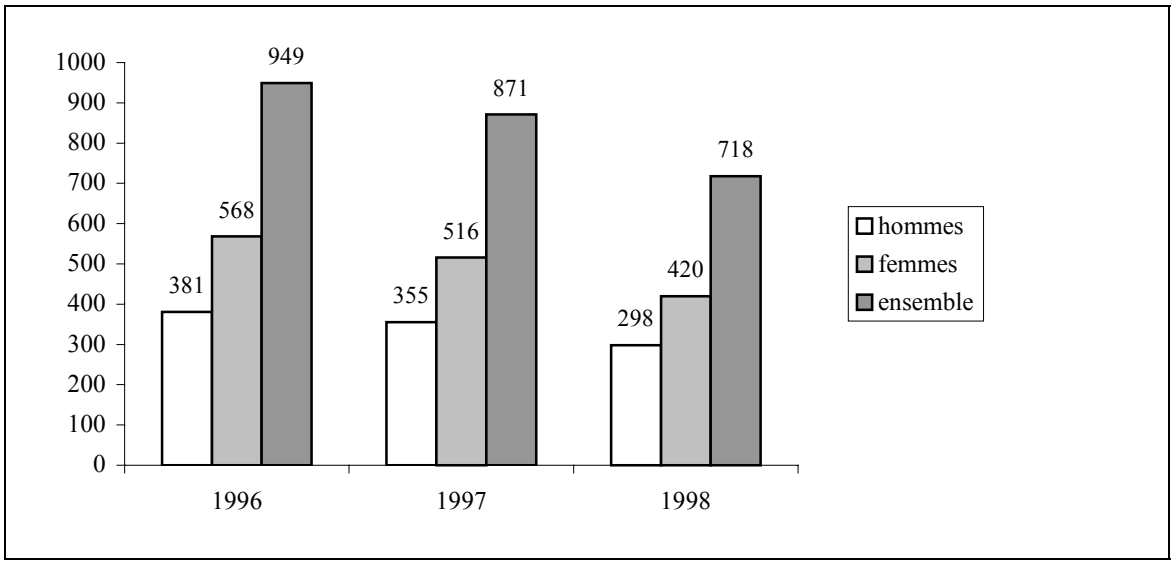
(en %)

	Cadres	ETAM	Employés techniques	Total
Hommes	94,6	55,4	35	41,5
Femmes	5,4	44,6	65	58,5
Total	100	100	100	100

Source : Document d'études DARES n°55, avril 2002.

Sur 100 employés techniques, 65 sont des femmes ; ces dernières représentent plus de 58% de l'effectif total. L'encadrement est majoritairement masculin : plus de 94 % des cadres sont des hommes.

Figure n°15 : Variations des effectifs d'ELECTRO du 31/12/1996 au 31/12/1998



Source : Bilan social d'ELECTRO en 1999

L'effectif a connu une forte baisse depuis le milieu de la décennie 90, diminuant, entre 1996 et 1998, de plus de 24%. Cette situation s'explique par les différents plans de redéploiement mis en place pour diminuer la masse salariale (fermeture d'un site de production en 1997, plan social en 1998 avec la suppression de 221 emplois et le maintien de 46 dans le cadre du passage aux « 35 heures »).
Ce sont les femmes qui ont été les plus touchées par ces réductions d'effectif, avec une baisse un peu plus importante pour ces dernières, de 26% contre 21,8% pour les hommes, mais elles continuent à constituer une part non négligeable du personnel d'ELECTRO (Figure n°15).
Les plans sociaux ont été aussi l'occasion de supprimer des emplois indirects (diminuer le volant de main-d'œuvre intérimaire), l'objectif étant de faire de véritables usines de montage en se concentrant sur « des produits porteurs » et en dispatchant à des sous-traitants ce qui n'est pas le cœur du métier. Ce calcul au plus juste de l'effectif peut s'accompagner d'une nouvelle division technique du travail déjà prégnante dans l'entreprise (celle-ci se double d'une forte division sexuelle du travail puisque les hommes sont au commandement ou à l'encadrement alors que les femmes sont en majorité à l'exécution). Ainsi le service outillage a fait les frais des restructurations successives et des externalisations qui les ont accompagnées : il s'est vu vidé de son personnel, et le personnel restant s'est vu privé du travail complexe :
« *le service entretien a été déshabillé, le service outillage a été déshabillé. Il a même été dégraissé sérieusement. Et là c'est des entreprises extérieures qui viennent faire le boulot.* (…) *à la maintenance, je vois ce que ça a dû faire, c'est que les travaux les plus intéressants ont été donnés à des entreprises extérieures.* » (E2, entretien avec le délégué syndical CGT, janvier 2001).

Ce constat fait état de la rationalisation de la production et de l'amélioration continue de la compétitivité de l'entreprise qui appelle un recentrage sur les activités à haute valeur ajoutée et une externalisation des tâches ou des services vers des sous-traitants plus compétitifs. ELECTRO externalise certaines de ses activités avec des répercussions moins sévères pour ses salariés.
Le caractère saisonnier de l'activité appelle une autre forme de flexibilité externe : le recours au travail intérimaire. Ainsi en période de haute activité, on peut compter jusqu'à 100 intérimaires qui viennent gonfler l'effectif de la société selon les propos du délégué syndical FO (entretien E3, janvier 2001).
L'accord signé accepte le principe d'une réduction du temps de travail de 10% permettant d'atteindre 35 heures et la préservation d'au moins 6% des emplois. ELECTRO va au-delà de l'engagement légal en termes de maintien des emplois puisque avec 46 emplois (ETP) maintenus, c'est 8,15% de l'effectif qui est concerné par la réduction du temps de travail (565 personnes).
L'enquête réalisée sur l'ensemble des conventions Aubry nous renseigne sur l'objectif emploi des conventions défensives. Parmi ces dernières, 47% prévoient d'éviter tous les licenciements initialement prévus (L. Doisneau, 2000). La même proportion recourt à d'autres mesures comme les préretraites ou l'aide au passage à temps partiel. Au total, la RTT permet à elle seule, d'éviter 42 % des licenciements économiques initialement annoncés dans les plans sociaux (L. Doisneau, 2000).
De façon générale, les établissements concernés par le volet défensif restent sur une pente négative. Ceci est compréhensible pour les établissements qui connaissaient des suppressions d'emplois, avant la RTT, et qui la mettent en œuvre dans le cadre d'une procédure collective de licenciements économiques.
L'évaluation des effets nets sur l'emploi de ce volet défensif (minoritaire dans le dispositif Aubry) est délicate : « il est difficile d'une part de distinguer dans les trajectoires d'emploi ce qui tient à la RTT de ce qui tient au plan social ; d'autre part de constituer un échantillon témoin comparable à ces entreprises en difficulté » (V. Passeron, 2002).
Les conditions économiques et la situation de sureffectif conduisent la direction de PHARMA à considérer que les moyens de la S.E.L sont insuffisants pour envisager un accord offensif. La position du groupe ELECTRO se situe aux antipodes puisque ce dernier réalisait un bénéfice net en hausse de 46% en 2000 par rapport à l'année 1999 ; c'est la restructuration de plusieurs sites français, guidée par une rationalisation accrue entamée aux début des années quatre-vingt dix, qui pousse la direction du site des Vosges à continuer la limitation des coûts afin de rester compétitif : cela passe par une baisse de la masse salariale qui s'appuie sur la signature d'un accord défensif.
Au total, les situations économiques antinomiques de PHARMA et d'ELECTRO ne leur ont pas permis de signer un accord offensif et donc de créer de nouveaux emplois pour passer aux « 35 heures ».

1.2. Les accords offensifs et les types d'emplois créés

Les dispositions des entreprises s'engageant dans la signature d'un accord offensif sont encore plus disparates que dans le cadre d'accords défensifs. Deux logiques se distinguent à partir de notre échantillon : une première regroupe un ensemble d'entreprises qui embauchent exclusivement du personnel de production ou d'exploitation (PLASTU, CERA, AUTO, BUS, AGRI) ; la seconde optique concerne les entreprises qui recrutent et dans le même temps déprécarisent du personnel déjà présent sur des emplois moins sécurisés (MOTORS, LOISIRS, IMMO).
En matière d'emploi, chez PLASTU, comme l'accord le prévoyait, il y a eu création de neuf emplois de régleurs qui au préalable ont été formés à la plasturgie et au métier de l'extrusion pendant neuf mois (novembre 1998 à juin 1999) ; les jeunes recrutés avaient pour la majorité un bac professionnel (5), les autres : un BEP (2) ou un CAP (2). Après la formation, ces jeunes ont été disséminés dans les différentes équipes (3,5 à la journée à plein temps ; 0,5 à la journée à mi-temps ; quatre en équipe de semaine ; un en équipe de suppléance). Ces créations d'emploi sont à lier aux objectifs de la direction tel que le rajeunissement de l'effectif ; la réduction du temps de travail a effectivement permis de modifier légèrement la pyramide des âges :
« (…) *ça nous a permis de rajeunir l'effectif parce qu'ici la moyenne d'âge est élevée. La moyenne d'âge avant l'aménagement et la réduction du temps de travail était pratiquement de 43 ou 44 ans, or ça nous a permis de ramener la moyenne d'âge à 41 ans.* (…) *Donc ça nous a permis de rajeunir la pyramide des âges parce qu'on a recruté que des gens de moins de 25 ans*. » (PL1, entretien avec le directeur du site, janvier 2000).
Indépendamment des embauches liées à la réduction du temps de travail chez MOTORS, un rajeunissement de l'âge des salariés est aussi réalisé et prend la forme de six contrats de qualification, affectés en production puisqu'il s'agit de bobiniers ; ces propos sont confirmés par la direction :
« (…) *On a quand même beaucoup visé les jeunes. Quasiment essentiellement des jeunes de moins de 26 ans. C'est pas un critère, mais enfin c'était quand même une volonté puisqu'on a un effectif qui est relativement âgé. Et puis on a besoin de mettre des jeunes un peu partout dans l'organisation.* » (M2, entretien avec le DRH, février 2000).

BUS fait partie de la catégorie des petites et moyennes organisations et comprend 55 salariés dont deux en contrat de travail à temps partiel et un en CDD. Elle est compartimentée en cinq principaux services :
-la direction composée de 2 personnes (le directeur et sa secrétaire) ;
-le service administratif et financier comprenant une personne ;
-le service de la comptabilité et de la caisse comprenant également une personne ;
-le service marketing avec un responsable ;
-le service de maintenance composé de 4 personnes (le responsable, le chef d'équipe et deux mécaniciens) ;
-le service de production comprenant un agent de production, trois contrôleurs et une quarantaine de conducteurs-receveurs.
La société BUS s'est fixée comme objectif d'embaucher deux conducteurs-receveurs et un mécanicien. Conformément à l'accord d'entreprise, ces embauches ont été appréciées en équivalent temps plein, et en pourcentage (6%) du nombre des salariés concernés par la réduction du temps de travail, déterminé en équivalent temps plein annuel sur les 12 derniers mois précédant la conclusion de l'accord en référence aux modalités de calcul explicitées à l'article L 421-2 du code de travail. Aussi, 6% de l'effectif total soit 47 salariés aboutit au recrutement de trois personnes. Celles-ci ont été embauchées sur contrat de travail à durée indéterminée.
Selon les deux accords signés, AGRI effectue 14 recrutements en CDI, et pour la filiale AGRO, les nouveaux embauchés sont au nombre de cinq. Sur l'ensemble des nouveaux embauchés, six mécaniciens ont été engagés après le passage aux « 35 heures ». Selon le chef du personnel, les embauches ont dépassé les 6% prévus par la loi lorsque le temps de travail est réduit de 10% :
« (…) *On a même recruté 1 ou 1,5 de plus. On l'a dépassé, on a même dépassé* (…) *au niveau de AGRO qui regroupe donc les magasins principalement, il était prévu de recruter 5 personnes et demi, on en a recruté 6 et demi, voire 7. Et à AGRI, je ne sais plus à combien on était…14 recrutements en CDI. On est à 16, 17*. » (AG3, entretien avec le chef du personnel, février 2000).
Nous notons, par ailleurs, la présence d'une quarantaine de saisonniers, recrutés essentiellement pendant la moisson en été ; parmi ces derniers, quelques uns ont été embauchés définitivement :
« (…) *Ceux qui n'étaient pas embauchés c'était volontairement. C'est parce que c'était des jeunes qui étaient déjà venus chez nous en période de moisson, en tant que saisonniers et qui étaient à l'armée. J'en avais deux, trois comme ça, on a attendu qu'ils sortent de l'armée pour les reprendre puisqu'ils connaissaient déjà un peu le monde agricole, le métier donc, vous voyez, on a raisonné comme ça* »
(AG3, entretien avec le chef du personnel, février 2000).
Le recrutement était d'autant plus nécessaire que certains salariés réalisaient systématiquement et hebdomadairement des heures supplémentaires avant l'application des « 35 heures », soit 41h50 par semaine au siège social[108] et dans les magasins. De plus, la logique d'embauche est précisément ciblée puisqu'elle annonce la volonté de la direction de renforcer la polyvalence :
« *Notamment et surtout chez AGRI, nous avons mis l'accent là-dessus* [la polyvalence]. *On s'est aperçu que dans les dépôts donc, pour compenser les '35 heures' il fallait des gens qui étaient capables de tout faire : d'être chauffeurs, d'être manutentionnaires, d'être voire conducteurs de silos, pourquoi pas, voire peut être un peu capables de conseiller les agriculteurs qui passent chez nous. Donc on a embauché les gens et puis, on leur a fait faire à certains les formations complémentaires qu'il fallait, notamment ceux qui n'avaient pas le permis poids lourds ou super lourds, on leur a fait passer et bon tout ça aussi, c'est un coût. On l'a jamais mis là-dedans, on n'a pas essayé de faire temps partagé au niveau de la formation, on aurait pu, ça on ne l'a pas fait non plus. Voilà ce qu'on a fait*. » (AG3, entretien avec le chef du personnel, février 2000).
CERA compte 58 salariés contre 70 salariés en 1981, soit une diminution de 18,6%. Les salariés sont majoritairement des femmes. Sur les 58 salariés que compte cette société, 50 sont ouvrières. Les recrutements d'apprentis et de CDD constituaient les deux principaux instruments de la politique d'embauche de cette entreprise. Pour la direction, il était nécessaire de favoriser l'emploi par une politique d'embauche active. Aussi, trois emplois sous contrats à durée indéterminée ont-ils été créés, à hauteur des 6% requis par la loi pour bénéficier des aides. Ces embauches compensatrices sont intervenues dans la catégorie professionnelle des ouvriers. L'entreprise a ainsi recruté sur des contrats de travail à durée indéterminée deux salariés à temps plein et un salarié à temps partiel. Cette société est compartimentée en trois principaux pôles : la direction, les services administratifs, et le centre opérationnel qui est composé des ouvrières et d'un cadre créateur de pièces.
L'effectif moyen total de la société AUTO du 01/03/1998 au 28/02/1999 est formé – en équivalent temps plein – de 52,6 salariés dont 3,5 apprentis, 2,5 contrats-initiative-emploi, 0,4 contrat de qualification. La progression du personnel est fonction de la situation financière. Le chiffre d'affaires progresse au même rythme que les effectifs : en 1990, la concession comptait neuf personnes ; en 2000, il y a 49,5 salariés et

[108] Une réduction de la durée du travail de 15,66 % a été accordée à ce type de personnel.

en 2001, 54 salariés. Les embauches sont faites à temps complet et concernent les catégories suivantes : un ouvrier, un employé de magasin et un employé administratif au service comptable. En fait, du 1er avril 1999 (date d'application de l'accord) au 31 décembre 2000, les effectifs ont sensiblement augmenté passant de 37,5 équivalents temps plein à 49,5 personnes, soit une augmentation de 32%. Le développement de l'activité pour AUTO l'a conduite à réaliser des embauches supérieures au 6% escomptés par la loi lorsque l'on réduit de 10% la durée du travail.
Pour l'ensemble des entreprises envisagées précédemment, les embauches sont ciblées sur des services ou des lieux précis de production dans chacune d'elles ; certaines ont nécessité des formations professionnelles plus ou moins longues (PLASTU, AGRI). Peu de cadre (2 chez IMMO) et aucun administratif (à l'exception d'un salarié d'AUTO) n'ont été embauchés suite aux « 35 heures ».
La logique d'embauche des entreprises suivantes diffère en raison de leur contexte et des choix réalisés par les directions.
Le passage aux « 35 heures » ne peut être pensé pour LOISIRS qu'en relation avec la volonté de ne pas accroître la masse salariale : on utilise déjà différentes formes d'emploi subventionné (emploi-jeune pour l'animation, CES pour le service…) et on recourt aussi à un volant de saisonniers pour assurer le fonctionnement normal des centres en période de haute activité. Les structures ont vu leur personnel permanent s'amenuiser au point qu'il arrive assez souvent, avec le jeu des « jours RTT », qu'elles ne soient gérées que par une seule personne. Aujourd'hui, on ne compte que trois ou quatre permanents dans les centres avec souvent un binôme constitué du directeur et du responsable animation pour assurer la permanence et la gestion quotidienne. En matière d'emploi, l'accord prévoyait trois créations d'emploi en CDI. Elles concernent deux postes au siège et un poste de directeur de centre dont les affectations n'ont pas fait l'objet de concertation.
La situation d'IMMO, en matière de dynamique d'emploi, rejoint partiellement celle de LOISIRS puisque la société recourt également à un certain nombre de contrats de travail dits « particuliers » ; soit en 2000[109], 11 contrats dits « aidés » ont conduit à 8 embauches définitives après la mise en place des « 35 heures ».

Tableau n°38 : Contrats de travail particuliers chez IMMO en 1998.

Contrat emploi solidarité	**2**
Durée totale des contrats (en jours)	13
Durée moyenne en semaine	6,5
Nombre d'embauches définitives	0
Contrat emploi ville	**3**
Durée totale des contrats (en jours)	138
Durée moyenne en semaine	46
Nombre d'embauches définitives	3
Contrat emploi jeunes	**2**
Durée totale des contrats (en jours)	78
Durée moyenne en semaine	39
Nombre d'embauches définitives	1
Contrat initiative emploi	**2**
Durée totale des contrats (en jours)	104
Durée moyenne en semaine	52
Nombre d'embauches définitives	2
Contrat emploi consolidé	**2**
Durée totale des contrats (en jours)	104
Durée moyenne en semaine	52
Nombre d'embauches définitives	2
TOTAL	**11**

Source : Bilan social 2000 de la société IMMO

En 1998, trois contrats emploi ville sont comptabilisés dans le bilan social de la société d'une durée moyenne de 46 semaines ; ils ont donné lieu à trois embauches pérennes en étant transformés en trois contrats à durée indéterminée. De la même façon, un emploi jeune sur deux, les deux contrats initiative emploi et les deux contrats emploi consolidé se sont finalisés par cinq contrats à durée indéterminée.

[109] Données extraites du bilan social 2000 de la société IMMO.

Seuls les deux CES n'ont abouti à aucune embauche définitive. Ainsi si le passage aux « 35 heures » a permis de déprécariser huit contrats de travail dits « particuliers » en les traduisant par des embauches durables, le premier objectif de l'accord d'IMMO reste la création d'emplois. Il est prévu de recruter 16 personnes en équivalent temps plein correspondant à 6% de l'effectif total. Il est décidé de réduire la durée du travail effectif de 10,25% pour l'ensemble du personnel à compter du 1er octobre 1999. Les recrutements concernent les catégories suivantes :
« (…) *il y a un volume de temps de 10% qui disparaît et qu'il faut compenser et qu'il faut quand même exécuter ; ce qu'ils ont proposé dans une période de 5 ans, c'est maintenir l'effectif sur une base de 249 salariés, et en recrutant 16 personnes, ils l'ont fait avec beaucoup de mal : 6 employés d'immeuble sur 16 ; un informaticien ; des administratifs (3) ; 4 gérants, et ça c'est choquant : 2 directeurs…* » (I10, entretien avec le délégué CGT, mai 2001).
Au regard du bilan de l'emploi pour l'année 2000, on peut lire que 20 embauches supplémentaires ont été finalement effectuées, hors des 6% préconisés par la loi Aubry I. Il s'agit principalement de personnel d'exploitation, soit 63% de l'effectif total nouvellement embauché, les autres personnes recrutées sont, pour 20%, assimilés employés ou agents de maîtrise.
Pour respecter les objectifs de l'accord signé chez MOTORS, qui prévoit que : « [les parties] ont négocié cet accord (…) dans le cadre du développement de l'emploi dans la région », le premier effet économique à noter sont 25 embauches sous contrat à durée indéterminée (un ingénieur ou cadre, cinq techniciens et agents de maîtrise et 19 ouvriers sont les embauches prévues par l'accord). Ces « nouveaux » embauchés travaillaient en majorité chez MOTORS (20 d'entre eux) et étaient déjà présents dans l'entreprise, notamment par le biais de missions d'intérim. Il s'agit de pérenniser en quelque sorte une grande partie de la main-d'œuvre non permanente chez MOTORS, élément qui n'apparaît pas de façon explicite dans l'accord. Au départ, l'accord prévoyait dans son plan d'embauches, dans le cadre des 6% des salariés supplémentaires lorsque l'on réduit de 10% le temps de travail, de réaliser celles-ci « sous contrats à durée indéterminée et quelques contrats à durée déterminée du fait de l'intéressé ou de l'entreprise (notamment pour les contrats de qualification). Dans ce dernier cas, la durée de ces contrats ne sera pas inférieure à six mois » (accord d'entreprise MOTORS). Ces derniers se sont faits en dehors du volume d'embauches requis par la loi de manière à bénéficier de la majoration prévue lorsque toutes les embauches se font en CDI.
Les emplois créés concernent en premier lieu le personnel en production (MOTORS, PLASTU, CERA, AUTO et BUS) ou le personnel d'exploitation (IMMO, AGRI). De plus, une logique de « dé-précarisation » est annoncée et mise en place chez IMMO, LOISIRS et MOTORS de manière parallèle aux créations d'emplois opérées dans ces entreprises. Ces deux options retenues par les entreprises de notre échantillon sont, certes, identifiables et indépendantes, mais elles peuvent également s'associer (MOTORS, IMMO et LOISIRS).

1.3. Quelle concertation dans le cadre de l'affectation de postes créés ?

S'il semble que l'engagement en termes d'emploi soit respecté (à la lecture de l'accord) voire même dépassé (souvent selon les directions), les effectifs restent calculés au plus juste dans les entreprises lorsque l'on interroge les salariés. Ce qui pose également la question de la transparence et du bien fondé de l'affectation de ces postes ; celle-ci n'a pas fait l'objet de discussions entre les signataires des accords.
Au préalable, il nous faut analyser quels sont les thèmes de la négociation. Plus précisément, quelle est, au regard de la prédominance accordée à certains thèmes (le thème 'temps de travail' passe devant celui des salaires), la marge des partenaires sociaux face aux directions lors des négociations d'entreprise. Ces dernières sont une clé de lecture pour expliquer la place du thème de l'emploi, élément nodal des lois Aubry.

1.3.1 Dialogue social dans l'entreprise : quelle place pour l'emploi ?

Rappelons ici que les lois Auroux, au début des années quatre-vingt, ont ouvert des espaces de négociation nouveaux sur les salaires, sur la durée et l'organisation du temps de travail.
Les bilans annuels de la négociation collective l'ont montré, le thème traditionnel de négociation dans les entreprises porte sur les salaires, il est à présent « détrôné », depuis 1998 et en raison de la conjoncture retenue en matière de politiques incitatives, par le thème 'temps de travail'. A propos des thèmes concernant la durée et l'organisation du temps de travail, initiés dès 1982, ils donnent réellement lieu à négociation, dans un premier temps, lors de la mise en place du dispositif Robien puis, par la suite, à plus grande échelle avec les lois Aubry.
Nous avions vu que la législation sur le temps de travail n'a pas modifié de façon perceptible les conditions du dialogue social. Pourtant, elle a introduit la concertation et la négociation sur des thèmes dont elles étaient absentes, en ce qui concerne l'organisation du travail et particulièrement du temps de travail, un domaine jusque là considéré comme relevant de la responsabilité exclusive de la direction (B. Brunhes et *alii*, 2001).

Notons que l'objectif annuel de la négociation permet d'atténuer les « confrontations à chaud » mais aussi de « rendre plus transparents la gestion de l'entreprise et les choix formulés » (A. Jobert, 2000, p. 50). C'est sur cette seconde question que nous allons porter notre attention dans le point suivant. Regardons à présent l'évolution de ce thème dans la négociation d'entreprise depuis 1989.

Tableau n° 39 : Part de du thème 'emploi' dans les négociations d'entreprise

(en%)

	1989	1995	1998	1999	2000*	2001*
Emploi	-	7,9	22,9	64,0	6,8	4,5

Nous avons fait une extraction du Tableau n° 25 : Evolution des thèmes de la négociation collective en entreprise.
** Hors effets emploi RTT*
Source : MES-DARES, Bilan de la négociation collective

La mise en œuvre de la diminution de la durée du travail a également des répercussions sur d'autres thèmes de négociation. Aussi la négociation sur l'emploi porte dans sa quasi-totalité sur la contrepartie, en termes d'embauches ou de licenciements évités, d'un accord de réduction du temps de travail. La première loi Aubry conditionne les entreprises à prendre des engagements sur l'emploi pour bénéficier de l'aide incitative, comme nous l'avons vu dans le second chapitre à propos des normes publiques. Concernant le thème de l'emploi et sa négociation en entreprise, il semblerait que « craignant l'autogestion ou refusant d'entrer dans la logique patronale, délégués syndicaux ou élus du comité ont souvent refusé ce débat[110] » (B. Brunhes et *alii*, 2001, p. 71). Aussi, dans les entreprises, les discussions ont porté principalement sur les horaires de travail et les emplois éventuellement créés, cela est d'autant plus vrai pour les conventions Robien et Aubry 1 puisqu'il s'agissait d'échanger RTT contre flexibilité. Savoir si la question de l'emploi est un objet de négociation, à l'occasion des « 35 heures » et de leur mise en application, invite à venir dans les entreprises, pour y voir naître les prémisses d'une concertation entre les directions d'entreprises les représentants syndicaux en matière de nombre d'emplois créés.

1.3.2 La concertation dans l'affectation de postes créés

LOISIRS, par le passage aux « 35 heures », entend participer au mouvement qui, d'une part partage les activités entre salariés et, d'autre part, libère du temps ; elle cherche surtout à moderniser la structure et rationaliser l'outil associatif aux réalités contemporaines. La réduction du temps de travail est envisagée comme un rendez-vous à ne pas manquer pour améliorer la capacité d'adaptation au contexte économique aussi bien que la qualité du service. Elle est donc considérée comme dans les autres sociétés privées comme « un moyen d'innovation, de réorganisation et de mobilisation » pour reprendre les termes du préambule. Toujours selon le préambule, elle doit placer LOISIRS « sur une trajectoire ambitieuse, source d'avenir, garante d'une participation active, ouvrant de nouveaux emplois (…) » mais ne faisant pas l'objet de négociation – ceux-ci restant à la discrétion de la direction.
Si l'on évoque l'affectation des postes, qui est un aspect de la politique de mobilisation du personnel, différents éléments sont à remarquer. La déléguée syndicale CFDT critique d'un côté le choix des affectations de poste qui ne concernent pas les centres, elle relativise de l'autre ces embauches qui ne s'apparentent pas forcément à des créations d'emplois et qui doivent être de surcroît rapportées à la politique de gestion, calculée au plus juste, du personnel :
« (…) *c'est discutable, parce que… il y en a un qui est… c'était un poste en CDD au siège* (…)*, donc il s'est transformé en CDI. Ensuite les postes… le deuxième poste, c'est un poste à l'accueil, d'une secrétaire à l'accueil, toujours au siège, en CDI, et le troisième poste, c'est un poste de… d'une directrice sur V., donc ce poste-là, de toute façon, c'est quelqu'un qui a été licencié, elle a été recrutée mais bon, c'est pas une création de poste. Par contre entre-temps, nous étions, ici, avant nous étions quatre, c'est à dire qu'il y avait un directeur, une responsable d'animation, une secrétaire et moi-même, la responsable de restauration. Entre-temps, si vous voulez, donc la secrétaire a été licenciée, le directeur est parti, la responsable d'animation a pris sa place, il y a eu l'embauche d'un adjoint, et moi mon poste est quand même appelé à disparaître puisque mon poste est basé à A., donc mon poste ici, je pense qu'en partant en formation, c'est un poste qui disparaîtra. Donc en fait, il n'y a pas eu, en ce qui concerne nos*

[110] Il s'agit d' « amener les responsables de la production à venir expliquer aux représentants du personnel les dispositifs existants et discuter avec eux des aménagements à apporter » (B. Brunhes et *alii*, 2001, p. 71).

structures, de créations d'emplois » (L3, entretien avec la déléguée syndicale CFDT signataire de l'accord, avril 2001).
C'est également le constat que nous effectuons chez AGRI concernant l'affectation des nouveaux embauchés. Six nouveaux emplois (sur 19) ont concerné uniquement des mécaniciens affectés sur de gros sites au détriment des petites unités ; ces emplois restent dans l'ensemble insuffisants selon le délégué syndical CFDT. Cette information est également vérifiée lors des entretiens avec des salariés de sites plutôt modestes, et c'est plus perceptible pour les personnes travaillant dans les magasins d'AGRO.
De même pour IMMO, où, parmi les nouveaux embauchés, on peut compter deux nouveaux directeurs, car à la suite du changement de direction, on a procédé à des ré-affectations de postes. Ces deux recrutements n'ont pas fait l'objet d'une discussion puisqu'ils ont été imposés, en amont, par la direction. De plus, comme chez LOISIRS, certains emplois ne sont pas véritablement des créations, puisqu'un certain nombre de contrats à durée indéterminée ont concerné des personnes qui étaient déjà sur des postes de travail permettant un allègement de charges sociales pour la société. Ce personnel sur contrats aidés[111] n'est pas comptabilisé dans l'effectif total ; ces salariés à mi-temps venaient en complément des salariés en place. Il reste difficile de faire la part des choses entre les créations réelles de postes et la titularisation des salariés précaires. Par ailleurs, et parallèlement à la signature de l'accord signé chez IMMO, un accord est négocié concernant une bourse de l'emploi qui modifie indéniablement la gestion de l'emploi au sein de la société. Le système de cette bourse se résume de la façon suivante : lorsqu'un poste se libère ou se crée, avant de recruter à l'extérieur, il y a d'abord un appel à candidature au sein du personnel. Cette bourse contribue à la volonté de déprécariser certaines formes d'emploi au sein d'IMMO afin d'octroyer une priorité en matière d'emploi aux salariés de la société d'immobilier.
Un autre élément entre en ligne de compte dans la mobilisation du personnel et doit être pris en considération pour la société IMMO, c'est la signature d'une nouvelle convention collective, le 27 avril 2000. Elle n'implique pas de bouleversements dans le statut du personnel administratif. Cependant elle introduit une classification pour le personnel d'exploitation (employés d'immeuble et gérants d'immeuble) fondée sur les tâches confiées et leur évaluation en termes de compétences techniques et relationnelles, ainsi que le degré d'autonomie, nécessaires à leur réalisation. Cette nouvelle convention collective accorde des avantages identiques aux deux catégories de personnel (calcul de primes et indemnités, maintien du salaire en cas de maladie…) ; elle facilite également la création de passerelles entre le personnel d'exploitation et le personnel administratif. Elle n'est pas une conséquence de la mise en place des « 35 heures », mais elle permet de comprendre la création de nouveaux métiers, l'affectation de ces derniers et incontournablement l'évolution des compétences requises chez IMMO.
Les directions d'entreprises restent seules maîtres de l'affectation des emplois, elles ne sont pas prêtes à une gestion partagée des ressources humaines. Comme nous l'avons vu, il s'agit bien souvent d'informations lors des négociations aux partenaires sociaux le cas échéant, à propos de la destination de ces emplois, que de réels échanges sur les besoins des services en matière de gestion de l'emploi.
Observons à présent les évolutions portées en termes de contenu du travail sur les emplois déjà existants et sur les emplois nouvellement créés.

1.4. Participation, disponibilité, autonomie… : vers quelles compétences ?

Agir en matière d'emploi pour les entreprises peut se révéler de façon visible, notamment lorsque cela se réalise directement à partir du niveau des effectifs. C'est l'objet de la première loi Aubry, qui, rappelons-le associe la réduction du temps de travail au maintien ou à la création d'emploi.
Or les décisions en matière d'emploi sont la conséquence directe de choix effectués plus en amont, liés à la modernisation en cours depuis déjà un certain nombre d'années dans les entreprises et qui concerne tant l'organisation du travail que la gestion de l'emploi. Bien plus, le mode d'organisation du temps de travail, la gestion de la main-d'œuvre, le type d'exigences, c'est-à-dire l'appel à des qualités d'exécution ou d'autonomie, les techniques employées, agissent pour déterminer des profils très différents. On peut soulever ces réflexions, à propos plus particulièrement de l'évolution des compétences demandées aux nouveaux embauchés dans le cadre d'accords offensifs ou encore du changement de compétences observé pour le personnel déjà présent dans la structure.
Si l'on considère que le concept de qualification est daté, on adoptera le terme de compétence pour nommer les transformations du contenu du travail qui appellent le développement d'une certaine autonomie et l'exigence d'une forte implication des salariés : « la rhétorique de la 'compétence' apparaît au début des années 80 ; elle se diffuse au cours des années 90 et se substitue peu à peu à celle de la 'qualification', considérée comme dépassée » (A. D'Iribarne, 2001, p. 86). On peut se demander, comme

[111] Il s'agit de trois contrats à durée déterminée transformés en contrat à durée indéterminée : un emploi-jeune et deux emplois-villes.

l'ont fait E. Oiry et A. d'Iribarne (2001), si dans ce glissement de concept, il ne s'agit pas de promouvoir un nouveau type de rapport salarial, plus adapté aux exigences du marché.
Les travaux de P. Zarifian (2001) abordent le couple « organisation qualifiante/compétence » dans l'objectif d'une recomposition productive positive à la fois pour l'employeur et pour le salarié. En prolongement de ces travaux, nous considérons que l'autonomie[112] est « une condition incontournable d'un déploiement de la compétence, mais que le cœur de cette dernière réside dans la prise d'initiative » (2001, p. 41).
Chez LOISIRS, la disponibilité temporelle reste tacitement la pierre de touche parmi les compétences exigées. Les manières de penser, de faire, de vivre son temps de travail ne changent que lentement, et plusieurs salariés – cadres mais aussi employés – malgré les nouvelles modalités, continuent à ne pas compter leur temps de travail. L'investissement (temporel) est lié ici à une culture associative. En réduisant *de facto* le premier, ne risque-t-on pas d'amenuiser la seconde ? Le directeur doit faire face à des contradictions générées par un accord que lui-même a pensé : rendre les salariés comptables de leur temps en vue d'améliorer les conditions de travail sans perdre en participation, disponibilité, dévouement des salariés propres à une certaine authenticité associative.
Devenir comptable de son temps pour une partie du personnel – notamment certains cadres de l'association – habituée à travailler sans norme temporelle appelle un nouvel état d'esprit, mais aussi une nouvelle organisation plus rationnelle comme l'exprime ce directeur de centre :
« (…) *Je loge plus sur la structure maintenant, au moment des 35 heures d'ailleurs. C'est bien tombé, j'ai fait une cassure, ça y est, j'ai rompu le cordon ombilical. Mais jusqu'alors, jusque il y a 3 ans, j'ai toujours dormi sur la structure, j'avais mon appartement dans la structure. Je veux dire on vivait, non pas en vase clos parce que…, mais quasiment. Moi j'ai, à un moment donné, comme il fallait loger à l'extérieur, il a fallu déjà que je m'organise différemment, que j'organise mon travail différemment, que j'organise le travail des gens qui travaillaient avec moi différemment puisque je pouvais plus toujours être là et répondre toujours aux questions. Donc, ça demande une organisation et une anticipation de beaucoup de choses. Donc, c'est bien tombé.* (…). *Donc, j'avais du mal moi, vous m'auriez posé la question il y a 5 ans, j'aurais dit : 'non pour être un bon responsable de structure, il faut être sur place'. Maintenant, je peux vous dire : ' un bon responsable de structure, n'est pas forcément sur place'. Vous voyez l'évolution qui a pu y avoir* » (L5, entretien avec un responsable de structure, avril 2001).
Parallèlement, le directeur du site d'AUTO s'inquiète également de l'évolution de la participation de ses salariés, c'est-à-dire au sujet de leur présence et de leur conception du temps passé au travail. Selon ce dernier, avec la mise en place des « 35 heures », les individus deviennent « comptables de leur temps » : « *le plus gros problème des 35 heures c'est que jusque là tout le monde travaillait sans même se poser de questions et tout allait bien et on ne comptait rien, on était à 39 heures et on ne comptait rien. Et on est à 35 heures et maintenant on est comptable de notre temps. Les gens, il faut qu'ils fassent 35 et pas 35 et demi, ils sont très comptables de leur temps. Bon, là, à ce sujet là, c'est très mauvais, je trouve que c'est très mauvais !* » (A1, entretien avec le directeur du site, mars 2001).
Cette question de la disponibilité au travail des salariés, et de l'évolution de leurs compétences vers une plus grande implication, était déjà au cœur du management participatif que la nouvelle direction d'IMMO va chercher à instaurer. Peu de temps après la mise en place des « 35 heures » s'engagent des groupes de réflexion autonomes liés à la définition d'un projet d'entreprise qui, en partie, doit permettre un transfert de compétences du siège vers le terrain.
Rappelons qu'un certain nombre d'études effectuées montrent que les dispositifs participatifs se mettent d'abord en place dans les entreprises où les relations professionnelles sont dynamiques et dans lesquelles les représentants des salariés sont présents (J. Bué, 1996).

[112] Nous avions vu dans le quatrième chapitre (section 3, 3.4 **Quelle autonomie dans les organisations pour les salariés ?**), que l'autonomie, octroyée après les réorganisations temporelles du

Tableau n°40 : Existence de dispositifs de participation collective par taille d'établissements en 1992

(en %)

Taille de l'établissement	Aucun dispositif	Réunion d'atelier	Cercles de qualité	Groupes d'expression
Moins de 20 salariés	24	68	31	35
De 20 à 49	19	74	35	28
De 50 à 99	20	74	35	27
De 100 à 199	15	78	38	32
De 200 à 499	11	80	45	34
De 500 à 999	7	88	66	42
1 000 et plus	7	82	69	44
Total	20	73	35	32

Source : enquête Réponse/DARES, 1992

Les réunions d'atelier sont le mode de participation le plus ancien, le plus stable et le plus fréquent. En 1992, près des trois quarts des établissements organisent ces réunions dans les ateliers, les bureaux ou les services, et une part non négligeable de petits établissements (68%), alors que les cercles de qualité et les groupes d'expression y sont plus rares (respectivement 31 et 35% pour ces établissements). Un établissement sur trois a mis en place des cercles de qualité, ce chiffre avoisine les 70% pour les très grands établissements. Concernant, les groupes d'expression (mis en place à la suite des lois Auroux), les chiffres sont un peu plus faibles, leur fonctionnement étant moins effectif et moins permanent.
Au début des années quatre-vingt dix, on parle d' « envolée participative des entreprises françaises » (D. Linhart, 1994). Pourtant ce mode d'organisation connaîtra un certain essoufflement par l'absence totale de stratégie globale des directions (P. Bernoux, 1999) et une déception relative des plus jeunes salariés (D. Linhart, 1994). Les multiples formes de cette participation s'inscrivent dans un objectif d'adaptation des modes de production rigides d'inspiration taylorienne aux nouvelles exigences du marché. Suites aux réorganisations du temps de travail et du travail dans la majorité des entreprises de l'échantillon, certaines directions réactivent cette question, de façon indirecte, avec la mise en place du dispositif Aubry. Le thème de la participation des salariés est bien présent dans certaines des entreprises enquêtées. En effet, BUS[113] et PLASTU[114] ont procédé à des échanges relativement longs entre les directions et les salariés à partir de la formation de groupes de travail ; ces derniers avaient pour mission de réfléchir sur les besoins de fonctionnement de l'entreprise et leurs possibles articulations à la RTT.
L'impact des « 35 heures » sur l'évolution des compétences est évalué en termes économiques chez PLASTU puisque l'embauche de nouveaux travailleurs permet d'améliorer la qualification du personnel, mais un effet pervers de court terme n'avait pas été envisagé par la direction : la diminution des performances due à l'inexpérience des jeunes embauchés. Les nouveaux embauchés sont moins productifs et moins opérationnels tout de suite, l'extrusion étant un « *domaine d'expérience* » ; la formation dispensée n'entraîne pas spontanément les ouvriers à atteindre leur plus haut niveau d'efficience :
« *On a l'équivalent en nombre d'heures productives mais on n'a pas l'équivalent en efficacité malgré la formation qu'on a fait, c'est logique… En plus, l'extrusion est un domaine d'expérience, de forte expérience. Celui qui a dix ans d'expérience de réglage, il en sait automatiquement plus que celui qui en a deux* » (PL1, entretien avec le directeur du site, janvier 2000).
La diminution de la productivité apparente de la force de travail est également liée à la surconsommation des outillages de machines chez les jeunes qui prennent moins de précaution. Ce surcoût imprévu n'altère pas la vision positive qu'a le directeur de l'impact économique de la réduction du temps de travail :
« *On peut faire le bilan de tout ce que ça peut nous apporter en termes de réorganisation : réduction des heures supplémentaires, amélioration de la qualification du personnel, meilleur fonctionnement des*

---

travail, restait somme toute limitée. Nous interrogeons ici cette notion dans le cadre du redéploiement des compétences demandées aux salariés au sein de leurs emplois.

[113] Des groupes de travail sont constitués dès le mois de novembre 1998 ; ils avaient pour mission de réfléchir sur les modalités pratiques de mise en œuvre de l'ARTT alliée à la réorganisation. Ces groupes étaient formés de six personnes : le directeur et un collaborateur (un agent de maîtrise) et quatre représentants syndicaux.

[114] Deux groupes de travail représentatifs, animés par la direction, ont été créés sur proposition des délégués syndicaux ; ceux-ci étaient constitués du directeur, des membres du comité d'entreprise, des personnels de la production et des bureaux, et des agents de maîtrise.

ateliers, etc. On peut estimer que le bilan sera relativement équilibré » (PL1, entretien avec le directeur général, janvier 2000).
L'amélioration des qualifications est également un des effets des nouvelles embauches réalisées chez CERA ou chez IMMO, et qui permettront respectivement par la suite de réactualiser la classification des qualifications, et de réadapter la classification – particulièrement en ce qui concerne le statut des gérants d'immeuble (IMMO). Une autre forme de contribution est notable concernant la direction de BUS puisque la mise en place d'un accord d'entreprise a autorisé la participation à un projet collectif pour l'ensemble du personnel favorisant le développement de la motivation des salariés, et instillant une culture d'entreprise plus participative, de façon somme toute relative car les divergences dans l'application de l'accord semblent altérer[115] ces dispositions.
Chez PHARMA, les nouveaux horaires accordent aux salariés une autonomie dans l'organisation du travail quotidien. Le même constat se répète chez IMMO par la variété des dispositifs mis en place pour passer aux « 35 heures » et qui donnent la possibilité aux travailleurs de retenir les modalités les plus adéquates à leurs situations.
L'autonomie et l'implication sont des éléments centraux dans l'organisation du travail des cadres. Chez MOTORS, cela se traduit par la difficulté à prendre ses jours de congés supplémentaires pour réduction du temps de travail. On peut penser que le développement de leur responsabilité s'accentue depuis la mise en place du dispositif Aubry. Pour les cadres d'ELECTRO, la situation est d'autant plus critique, puisque depuis le plan de redéploiement industriel, des postes ont disparu. L'encadrant – « véritable cavalier blanc de l'entreprise » selon l'expression de l'un d'entre eux – voit ainsi son travail s'intensifier d'autant qu'il ne peut plus déléguer une partie de la responsabilité de la mise en œuvre de la réduction du temps de travail de leurs subordonnées aux secrétaires d'atelier dont les postes ont été supprimés.
« (…) *avant, il y avait une secrétaire pour tout l'atelier qui gérait les heures de tout le personnel. Hein bon, celui qui a des heures à récupérer, des heures supplémentaires, tout ça elle le rentrait. Tout ça c'était valsé. Donc c'était quand même une personne qui était bien informée, qui était compétente là-dessus, et maintenant c'est des leaders-produits, c'est le responsable de la chaîne qui gère ça, qui lui n'a pas du tout été formé pour ça, qui est obligé, en plus de son boulot, de gérer la chaîne de production, de s'occuper de toute la gestion des heures du personnel qui est pas forcément facile. Donc les pauvres types, ils font comme ils peuvent*. » (E4, entretien avec le délégué syndical CFDT, signataire de l'accord, janvier 2001).
Pour la *leader* logistique, les « 35 heures » se traduisent avant tout par des absences supplémentaires et sont pour elles des difficultés supplémentaires de gestion et d'organisation de son service. On demande à une catégorie de personnel, les *leaders*, de gérer la formalisation afférente aux absences du service sans avoir reçu au préalable les aptitudes nécessaires à ces tâches. Les cadres chez PLASTU semblent moins affectés par la réduction de la durée du travail. Cette catégorie de salariés, soumise au badgeage avec le passage aux « 35 heures », ne constate pas une évolution dans leurs charges, certaines fonctions ou tâches étant plus facilement déléguées.
Après nous être appuyés sur la notion d'autonomie dans le travail, nous faisons intervenir ici une autre notion : le concept d'initiative, qui « signifie la compétence en action en elle-même, l'engagement du sujet, non par rapport à des règles (qu'elles soient prescrites ou autonomes), mais par rapport à un horizons d'effets (…) la compétence est l'initiative sous condition d'autonomie. » (P. Zarifian, 2001, p. 43).
Ainsi, chez MOTORS apparaît en filigrane dans un certain nombre d'entretiens réalisés cette question où les salariés envisagent la difficulté à « *tenir leurs engagements comme avant* » ; le DRH interrogé préfère parler « *d'auto-organisation* » des salariés. Ce sujet est également latent chez AGRI puisque les travailleurs interrogés reconsidèrent le contenu de leur travail dans le sens où il leur faut à présent travailler différemment, mobiliser les compétences de chacun au moment voulu lors des absences pour réduction du temps de travail, en quelque sorte « *se responsabiliser* » face aux absences de leurs collègues, selon l'un d'eux (AG 14, entretien avec un mécanicien, mars 2000).

Dans le cadre du glissement de concept de la qualification vers la compétence, nous avons voulu porter ces réflexions, plus particulièrement à propos de l'évolution des compétences demandées aux nouveaux

[115] Une procédure aux Prud'hommes est d'ailleurs évoquée par un syndicaliste (CGT) pour non-respect de l'accord signé le 09 juin 1999. Des contacts ont été pris par les délégués syndicaux avec un inspecteur du travail pendant la période d'enquête.

embauchés dans le cadre d'accords offensifs ou encore du changement de compétences observé pour le personnel déjà présent dans la structure.
En prenant comme cadre les multiples formes de la participation, dans un objectif d'adaptation des modes de production rigides d'inspiration taylorienne aux nouvelles exigences du marché, BUS et PLASTU s'appuient sur la formation de groupes de travail, qui ont pour mission de réfléchir sur les besoins de fonctionnement de l'entreprise et leurs possibles articulations à la RTT. L'amélioration des qualifications est un des effets des nouvelles embauches réalisées chez CERA, PLASTU ou chez IMMO. A propos de la catégorie 'cadre', l'autonomie et l'implication sont des éléments centraux dans l'organisation de leur travail ; nous pouvons constater le développement de leur responsabilité depuis la mise en place du dispositif Aubry. Ajoutons que la notion d'autonomie sous contrainte dans le travail interpelle également et paradoxalement la notion d'initiative (MOTORS et AGRI).
Ce redéploiement observé de compétences en appelle un autre et questionne un débat sans cesse en effervescence : celle de la division sexuelle du travail.

1.5 Quelles conséquences pour la division sexuelle du travail ?

Soulever la question de la « division sexuelle du travail » (D. Kergoat) revient à interroger l'approche sociologique longtemps dominante qui reposait sur une conception unique des temps sociaux : celle du travail industriel incarné par le travailleur masculin.
« Par division sexuelle du travail, on entend que le travail salarié est dévolu aux hommes qui sont dispensés du travail domestique. Aux femmes est assigné le travail domestique avec, en quelque sorte en plus, le travail salarié. Dans ce cas, il y a donc une continuité par le travail entre la sphère du travail salarié et celle du travail domestique. Quant aux hommes, assignés au travail productif, ils ont certes eux aussi une famille, mais cela n'entraîne pas, de façon nécessaire, le travail domestique. » (D. Kergoat, 1996, p. 33).
Ce qui revient à dire que pour comprendre la place différente occupée par les hommes et les femmes dans le monde du travail, il faut donc regarder du côté de la division sexuelle du travail dans la sphère familiale.
C'est à partir du milieu des années soixante-dix, que les recherches de D. Kergoat (1978, 1982) puis de M. Maruani (A. Borzeix et M. Maruani, 1982 ; M. Maruani, 1985, 1989) ont permis, en dépassant la polarisation des analyses sur la vision tronquée de l'ouvrier qualifié masculin de la grande industrie, de faire émerger des modèles beaucoup plus diversifiés de rapport au travail et à l'emploi, et montré la nécessité de distinguer l'un de l'autre.
Aussi nous avons voulu réactualiser le questionnement autour de cette division sexuelle du travail au regard des « 35 heures » et, plus précisément, lors des entretiens que nous avons menés auprès des femmes. Peut-on parler de processus de renégociation des temporalités sexuées à l'occasion de la réduction généralisée de la durée du travail ? Les femmes sont-elles soumises à une augmentation ou à une diminution des contraintes temporelles à l'origine de l'érosion des fondements de la division sexuelle du travail ? Peut-on parler de flexibilisation de la main-d'œuvre féminine s'accompagnant de pratiques temporelles spécifiques ?
Voici un ensemble de questions que nous voulons soulever à l'occasion de l'application du dispositif Aubry.

1.5.1 Vers un « temps pour soi » au féminin

Nos résultats rejoignent en partie ceux de l'étude comparative menée par des chercheurs français et suédois (D. Anxo et *alii*, 1998) qui tendent à montrer que le temps libéré par la réduction de la durée du travail ne sert pas vraiment à engager de nouvelles activités mais plutôt à relâcher les contraintes temporelles et « à prendre son temps ».
Pourtant, pour aller plus loin dans l'analyse, il semble se dégager une sorte d'autonomie, dans le travail, par le choix laissé aux salariées pour la prise de jours pour RTT. Nous nous appuyons ici sur la contribution de F. de Coninck qui met en avant l'existence du « temps devant soi » : « Avoir du temps devant soi, c'est avoir de la visibilité, pouvoir anticiper, pouvoir prendre le temps de décider, pouvoir prendre ses dispositions, avoir le temps de digérer après coup et, au total, avoir prise sur le temps. » (2002, p. 2). Nous proposons ici de nous adosser à cette définition, qui mobilise le « temps devant soi » dans le cadre du temps travaillé, en l'élargissant aux autres temps sociaux, notamment au temps libéré par les femmes salariées hors de la sphère du travail.
C'est en mobilisant ces termes que témoignent les salariées que nous avons interrogées :
« *Et puis bon, bah, il y a les devoirs quand même, le travail avec ma fille. Bon, puis sinon, se mettre à jour aussi comme ce sont des journées comme ça prises, c'est beaucoup un petit peu se mettre à jour à la maison. Enfin, pour moi, en tant que femme et épouse, donc…* » (M22, assistante commerciale service après-vente)

« (…) *moi je m'avance quoi, quand je suis en RTT je peux m'avancer pour la préparation d'un week-end où j'ai décidé de ne pas le consacrer aux tâches ménagères.* » (M18, assistante commerciale).
Ce « temps devant soi » est encore plus perceptible lorsque ces femmes sont des mères d'enfants de moins de 12 ans.
C'est en termes d'autonomie dans la gestion de leur temps au travail – et de fait de leur temps hors-travail – que s'évalue l'avantage généré par la mise en place des « 35 heures » pour les salariées du siège social d'AGRI. Les situations de ces deux salariées sont révélatrices à ce titre. Avant la mise en place du dispositif Aubry, elles réalisaient hebdomadairement 41h45 (39h00 plus les heures complémentaires systématiques) ; en novembre 1998, elles passent effectivement à « 35 heures » par semaine. Soumises au badgeage, elles ont à présent la possibilité de cumuler leurs heures et de prendre des journées complètes pour RTT.
« *Q : Et comment ça se passe, vous aménagez votre temps de travail de façon à ce que vous arriviez à 35 heures par semaine ?*
R : C'est nous qui gérons parce qu'on a une pointeuse. Alors, on peut commencer, on a des plages horaires, on peut commencer à partir de 8 heures jusqu'à 9 heures, arriver le matin. Bon, bah, la fille elle, c'est elle qui gère comme elle veut arriver mais si elle veut faire, et on peut sortir à 4 heures, à partir de 4 heures. Et, entre midi on a ¾ d'heures. Si on veut prendre plus, on peut, la fille elle gère sa journée. Normalement on fait 7 heures par jour mais si ça lui arrive de faire 6 heures c'est pas grave, elle sait que le lendemain elle peut faire un peu plus ou…, mais le principal c'est de faire 35 heures par semaine. Si elle fait un petit peu moins c'est pas grave, elle se rattrape sur l'autre semaine et ainsi de suite. Ça, c'est là dessus c'est une chose qui est bien puisqu'on gère comme on veut. Le maximum d'heures qu'on puisse avoir en heures supplémentaires dans le mois c'est 15 heures mais il faut qu'on les récupère dans le mois qui suit pour ne pas être payées et pour qu'elles ne soient pas perdues quoi. En général, il y a des filles qui récupèrent une journée ou deux pour solder leur compteur au niveau de la pointeuse. Alors ça c'est bien, ça nous permet quand même d'avoir un petit peu de liberté à ce niveau là. C'est une chose qui est intéressante pour nous en tant que femmes. Quand il y a les enfants ou autre c'est bien. » (AG 11, aide-comptable).
Comme le remarque sa collègue, le passage aux « 35 heures » ne lui apporte que des avantages, ce qui est loin d'être l'avis des autres salariés interrogés dans cette entreprise :
« *Q : Et, est-ce que vous pouvez parler d'apport ou de perte par rapport à votre situation ?*
R : Alors là, je parle vraiment à mon niveau, je n'ai vu que des avantages. Ça correspond, le passage aux 35 heures, au moment où il s'est fait j'étais en congé maternité donc, avant mon congé maternité je faisais 42 heures, après j'en faisais 35, je n'ai pu y voir que des avantages. Avant, quand on faisait des heures au-dessus de 42 heures, on pouvait les récupérer que sous forme d'heures, c'est-à-dire qu'une heure par ci, par là. Maintenant on peut les cumuler et avoir des journées complètes donc, c'est vrai que c'est relativement simple de faire une demi-heure, ¾ d'heures par jour pour pouvoir cumuler des jours de récupération. Donc, au niveau qualité de vie, je n'ai vu que des avantages. Au niveau financier, on a perdu l'équivalent des heures supplémentaires mais par rapport à l'avantage au niveau qualité de vie, ça s'équivaut largement. Bon, au niveau administratif vous avez toujours les gens qui avaient plus d'ancienneté, qui bénéficiaient de jours supplémentaires de congés, qui les ont perdus. Ça, ils ne s'en remettront jamais le fait qu'à côté, on a la possibilité de récupérer beaucoup plus de jours au niveau des récupérations. Mais, au niveau du siège, je pense qu'on y a vu que les avantages. » (AG 12, opératrice de saisie).
Aussi pour ces deux salariées, c'est l'octroi en quelque sorte d'un « temps pour soi » qui prend le dessus sur la perte générée, en termes financier, par les heures supplémentaires.
Ce « temps pour soi » reste consacré d'abord à leurs enfants et à leur conjoint avant de leur être entièrement dévolu. La division sexuelle du travail reste prégnante ; en effet, l'intégration des femmes au salariat n'a pas bouleversé profondément la répartition des rôles : s'occuper des enfants par exemple reste une tâche féminine. Et le temps hors travail des femmes reste largement consacré à l'accomplissement des tâches domestiques ; l'évolution dans ce domaine reste lente. C'est pourquoi, pour ces salariées, la mise en place des « 35 heures » est bénéfique et octroie un temps supplémentaire en dehors de leur emploi, au détriment du revenu supplémentaire que leur procurait la réalisation d'heures complémentaires, heures qui n'étaient pas forcément souhaitées par ces dernières.
De façon générale, notre enquête nous informe que l'usage du temps reste différencié entre les hommes et les femmes, la gestion du personnel et les pratiques des salariés reposent toujours sur une forte répartition des rôles et des représentations particulières de l'emploi féminin. Lors des entretiens que nous avons passés, le constat des mercredis pour RTT réservés systématiquement aux mamans, illustre à juste titre ces propos.

1.5.2. Quelles différences de genre en termes de rythmes de travail ?

Nous privilégions ici l'approche en termes de genre des conséquences sur les rythmes de travail de la mise en place du dispositif Aubry.
Le « genre » désigne le sexe dans son acception sociale ou en encore la différence des sexes socialement construite (T. Angeloff, 2000), qui permet une analyse « dynamique de pratiques et de représentations correspondant à l'assignation d'activités, de rôles et de statuts susceptibles d'évoluer (…) » (2000, p. 9), à la différence du sexe, catégorie biologique et donc plutôt figée. Il nous semble difficile de dissocier l'approche en termes de catégories sociales de celle en termes de genre. Nous l'avons vu la division sexuelle du travail a permis de mettre en avant que l'opposition entre le travail et la famille était prégnante lorsqu'il s'agissait des femmes.
Les répercussions de la RTT peuvent être, par ailleurs, plutôt néfastes sur certaines catégories de salariées les moins qualifiées.
De façon générale, nous avions observé que les femmes se distinguaient par plus de régularité que les hommes, particulièrement aux niveaux de qualification élevées. Relativisons ici ce constat puisque les réorganisations des temps travaillés à l'occasion de la mise en œuvre du dispositif Aubry peuvent générer pour certaines catégories de salariés, en particulier les ouvrières et les employées non qualifiées, des rythmes de travail plus irréguliers. Pour ces dernières, les conditions de travail, déjà difficiles, se sont aggravées (C. Baudelot et M. Gollac). Ajoutons avec ces auteurs[116] que « le caractère imprévisible des horaires s'est accru pour 2% des cadres, 8% des hommes ouvriers ou employés qualifiés, 12% des femmes de ce niveau, 14% des ouvriers et employés non qualifiés et 23% des femmes ! » (2003, p. 312).
Ainsi, les grandes « perdantes » de la mise en place des « 35 heures » sont les femmes, plus précisément celles appartenant aux catégories les moins qualifiées et déjà fragilisées par l'intensification du travail : le dispositif a accentué les différenciations à l'intérieur des catégories là où elles étaient déjà existantes.
On peut se demander si les nouvelles articulations entre l'ARTT et les temps sociaux entraînent de nouvelles représentations et des pratiques sexuées des temps de travail et in extenso un « nouveau contrat entre les sexes » (R. Silvera, 1998) rompant du coup avec les principes de la division sexuelle du travail.
L'enquête menée par M. Lurol et J. Pelisse semble l'infirmer : « Ainsi les contraintes temporelles des uns impliquent l'adaptation des horaires des autres et les 35 heures n'ont modifié dans ces entreprises ni la répartition des rôles entre les hommes et les femmes ni celles des temps assignés à chacun. Les représentations différenciées du travail jouent de façon implicite sur les choix des modalités RTT retenus, ceux-ci renforçant les traitements différenciés selon le genre » (2001, p.103).
Les mêmes principes seraient donc toujours à l'œuvre. Les segmentations se renforceraient même, le temps (de travail et de hors-travail) des femmes étant toujours conditionné par celui des hommes ; de plus, les catégories antérieurement soumises à des augmentations de rythmes de travail, ces dernières années, vont connaître un accroissement d'autant plus grandissant avec la mise en place du dispositif Aubry.
Les conséquences de l' ARTT sont loin d'être homogènes pour les salariés en termes de genre et s'accentuent lorsque ces groupes socioprofessionnels sont les groupes les moins qualifiés parmi l'ensemble des catégories. Elles renforcent les inégalités entre les femmes : les plus qualifiées (les « gagnantes » des « 35 heures », toutes catégories confondues, ce sont elles qui bénéficient d'horaires les plus réguliers, peu touchés par la mise en place de l'ARTT) ayant les moyens de sous-traiter les tâches domestiques. En ce sens, la mise en œuvre des lois Aubry accentue les différences de sexe concourant à la dualisation croissante du groupes des femmes (D. Kergoat, 1998).
En prenant le parti de considérer que les femmes sont plus vulnérables que les hommes devant l'instauration croissante de la flexibilité parce qu'elles sont plus confrontées au chômage et parce qu'elles occupent en grande partie les emplois à temps partiel qui ne sont ni plus ni moins du sous-emploi (M. Maruani, 2002). Ainsi nous pouvons ajouter avec D. Meulders (1998), que la flexibilité est mise au cœur de la désagrégation de l'emploi féminin salarié. Nous sommes alors tenté de croire que ce bilan nous conduit vers une production accrue de flexibilité sur le marché du travail.

En résumé, nous avons vu que les situations économiques contraires de PHARMA et d'ELECTRO ne leur ont pas permis de signer un accord offensif et donc de créer de nouveaux emplois pour passer aux « 35 heures ». La logique d'embauche des entreprises (PLASTU, AGRI, AUTO) diffère en raison de leur contexte et des choix réalisés par les directions. Les emplois créés concernent en premier lieu le personnel en production (MOTORS, PLASTU, CERA, AUTO et BUS) ou le personnel d'exploitation (IMMO, AGRI). De plus, une logique de « dé-précarisation » est annoncée et mise en place chez IMMO, LOISIRS et MOTORS ; cette orientation est adjointe aux créations d'emplois opérées dans ces entreprises.

[116] Ces sociologues s'appuient sur l'enquête RTT/Modes de vie de la DARES.

La législation sur le temps de travail n'a pas modifié de façon perceptible les conditions du dialogue social ; elle a permis pourtant la concertation et la négociation sur des thèmes dont elles étaient absentes : la durée du travail et l'organisation du temps de travail. Concernant l'emploi, ce n'est pas un objet traditionnel de négociation ; les « 35 heures » sont l'occasion de prémisses pour une concertation entre les directions d'entreprises et les représentants syndicaux en matière de nombre d'emplois créés.
En ciblant nos analyses à propos du redéploiement de compétences dans le cadre d'emplois existants ou d'emplois nouvellement créés, nous avons abordé le thème de la participation, et observé que BUS et PLASTU s'appuyaient sur la formation de groupes de travail, pour réfléchir sur les besoins de fonctionnement de l'entreprise en articulation à la RTT. L'augmentation du niveau des qualifications est un des effets des nouvelles embauches réalisées chez CERA, PLASTU (notamment lorsque ces dernières nécessitent un certain temps de transmission) ou chez IMMO. Concernant, les cadres, deux qualités les distinguent : l'autonomie et l'implication. De façon plus globale, l'autonomie et l'initiative sont les nouvelles règles de travail demandées aux salariés.
Interrogeant la prégnance de la division sexuelle du travail, nous avons fait le constat auprès des femmes salariées interrogées, que se dégageait une sorte d'autonomie, dans le travail, par le choix laissé aux salariées par la prise de jours supplémentaires pour RTT ; ces jours supplémentaires se traduisant alors par un temps libre pour soi, consacré en premier à leurs enfants et à leur conjoint avant de leur être entièrement réservé. La différenciation entre emplois féminins et emplois masculins reste la règle : la gestion du personnel et les pratiques des salariés reposent toujours sur une forte répartition des rôles et des représentations particulières de l'emploi féminin. Cette différenciation s'accentue lorsque l'on observe le contenu du travail, c'est-à-dire ici les rythmes de travail et plus précisément leur prévisibilité ; les répercussions de la RTT sont alors d'autant plus négatives que les catégories de salariées incriminées sont moins qualifiées.
Dans cette perspective, nous nous proposons à présent d'étudier quelles relations peut-on envisager entre la mise en place du processus d'ARTT et une potentielle flexibilisation de la force de travail. Et ainsi voir si lorsque les segmentations se renforcent, l'aménagement et la réduction du temps de travail ne rendent-ils le temps des salariés précaires de plus en plus dépendant de la gestion des temps et des jours de repos des salariés permanents (L. Jacquot et N. Setti, 2002) ?
En effet, comme l'a montré F. Michon, la flexibilité du travail est « difficilement dissociable de la production d'inégalités sur le marché du travail » (1987, p. 35).

Section 2 ARTT et flexibilisation de la main-d'œuvre

La flexibilité est avant toute chose présenté comme étant le modèle de la solution à la récession économique qui débuta à la fin des années soixante-dix, voire au début des années quatre-vingt.
Aussi les premières réflexions sur la notion de flexibilité se situent, au début des années quatre-vingt, même s'il est déjà question d' « entreprise flexible » dans les années soixante-dix. Rappelons ici que, de façon parallèle, la question de l'aménagement et de la réduction du temps de travail s'est développée en France en étroite relation avec le thème de la flexibilité. L'aménagement du temps de travail constitue ainsi une des diverses modalités de flexibilité du travail et de l'emploi à la disposition de l'entreprise pour s'adapter aux évolutions de marché. Cette lecture de l'aménagement du temps de travail associée à celle de la flexibilité naît dès le début soixante-dix pour s'imposer au milieu des années quatre-vingt (A. Gauvin, 1987) ; cette association constitue la seule clé de lecture de l'ATT[117] concernant la période récente. Précisons que l'ATT n'est qu'un des éléments d'une évolution générale de l'organisation du travail qui permet à l'entreprise de s'adapter à un environnement mouvant.
La notion de flexibilité revêt des significations très diverses. Il peut s'agir de flexibilité des effectifs (adaptation de l'emploi aux variations d'activité), de flexibilité des salaires (réduction de la masse salariale) ou encore de flexibilité du temps de travail.
G. Caire (1994) précise les différentes formes de flexibilité du temps de travail : la flexibilité de la répartition du temps de travail (horaires variables), la flexibilité de la durée des différents cadres temporels (quotidien, hebdomadaire, annuel), la flexibilité de la durée et de la carrière professionnelle (congés sabbatiques, retraite flexible). Cette forme de flexibilité se diversifie depuis les années soixante-dix (G. Caire, 1994) et s'inscrit dans un contexte particulier au milieu des années quatre-vingt dix, où la récession économique aidant, les questions d'aménagement et de réduction du temps de travail, qui se développent, sont liées à la volonté de flexibilité des entreprises. C'est à cette période, comme nous

[117] L'ATT peut aussi être mobilisé pour allonger la durée d'utilisation des équipements, la recherche de gains de productivité ou encore dans l'objectif de partage de l'emploi ; dans ces trois cas, peuvent également coexister le souci de flexibilité de la part des entreprises (M. Pépin, 1987).

l'avons déjà vu (cf. **chapitre 2**), que les deux termes de notre objet, aménagement et réduction du temps de travail, ne sont plus opposés mais pensés comme relevant d'une démarche complémentaire.
Envisager un lien entre les processus d'ARTT et la flexibilisation de la force de travail n'est pas anodin. C'est postuler qu'une instrumentalisation, de la part des entreprises, est au centre des objectifs finaux de la réduction du temps de travail, tout particulièrement celui qui cible la question de l'emploi. Le patronat ne revendique-t-il pas dès le début des années 1980 la flexibilisation, la diversification, voire l'individualisation des temps de travail, et n'envisage-t-il pas la réduction du temps de travail uniquement comme contrepartie (J. Freyssinet, 1997) ?
Une opposition apparaît nettement entre une flexibilité interne fondée sur la souplesse de l'organisation du travail et une flexibilité externe relative notamment à un recours à des emplois précaires (J. Bué, 1989). La flexibilité du temps de travail entretient des liens plus lâches avec ces deux modes polaires de gestion de la main-d'œuvre.
F. Michon (1987) est l'un des premiers auteurs à aborder le lien entre flexibilité et temps de travail comme l'ensemble des temps d'usage de la force de travail. D'un point de vue micro-économique, il s'agit pour l'entreprise d'être apte « à réaliser un plan de charge directement calqué sur les aléas qui affectent son activité (…) quant au volume global, d'une part (flexibilité quantitative), quant aux structures internes d'autre part (flexibilité qualitative) » (1986, p. 35).
Nous venons de l'envisager, la flexibilité intègre simultanément plusieurs modalités, et donc plusieurs temporalités.
Les formes que peuvent prendre la flexibilisation de la main-d'œuvre peuvent être diverses. Elles s'articulent cependant autour du clivage flexibilité externe et flexibilité interne mis en évidence par R. Boyer (1986). La première forme de flexibilité qui comprend aussi bien le recours au travail intérimaire, l'appel à la sous-traitance, que l'emploi de CDD, semble être beaucoup moins utilisée que la seconde, qui consiste à réaménager les modalités de gestion de la main-d'œuvre en jouant sur les horaires et les formes de mise au travail. Mais la réduction du temps de travail, n'offre-t-elle pas *in fine*, une meilleure combinaison potentielle des deux ?
Les moyens mis en œuvre pour articuler la flexibilité et les temps d'usage de la main-d'œuvre sont divers : la différenciation des statuts d'emploi (utilisation d'emplois précaires) ou la sous-utilisation de la force de travail sous régime normal (chômage partiel). D'autres modèles alternatifs sont envisageables : les heures supplémentaires ou complémentaires, le travail à temps partiel, la polyvalence des salariés entre certaines ou toutes les tâches de travail dans l'établissement ou l'entreprise (M. Lallement, 1998).
La recherche de plus de flexibilité est justifiée par la nécessité pour certaines entreprises ou certains secteurs, soumis à une forte incertitude et irrégularité de la demande, d'introduire une organisation du travail qui va permettre une meilleure adéquation du volume de travail aux flux réguliers de la demande. Cette dernière peut passer par une variation du nombre de salariés présents dans l'entreprise ou par une répartition du nombre d'heures de travail sur la semaine, le mois ou l'année, selon les rythmes d'activité.
Nous nous proposons de montrer comment la question de la flexibilisation de la force de travail est centrale lorsque l'on aborde les négociations sur le temps de travail.
Nous envisagerons ensuite d'analyser les relations qu'entretiennent la mise en application du dispositif et les modes d'emploi consécutifs. Nous verrons s'il existe une relation de causalité entre l'ARTT et certains modes d'emploi, de façon plus précise, comment se manifeste la coexistence de flexibilisation de la main-d'œuvre. Et enfin, quels sont les rapports qu'entretiennent l'emploi à statut et l'emploi à « status » intermédiaire.

2.1 La flexibilité au cœur des négociations

Comme le rappelle M. de Nanteuil (2002), il n'existe pas de définition unique ou neutralisée de la flexibilité. Dans sa diversité même, la flexibilité traduirait une série de changements, plus ou moins prononcés, avec les principales composantes du fordisme : production de masse, *one best way* organisationnel, règles d'emploi stables et homogènes. Son avènement, au début des années quatre-vingt, coïncide avec la promotion de la souplesse organisationnelle et de la déréglementation juridique « faisant de l'entreprise le lieu d'une annulation des rapports de classe et des oppositions d'intérêts » (M. de Nanteuil, 2002, p.66).
Concernant notre échantillon d'entreprise, le faible pouvoir de négociation des salariés et de leurs représentants nous permet d'expliquer le recours croissant à la flexibilité des horaires de travail.
Face à un marché de l'emploi dégradé, nous avons vu précédemment que les délégués syndicaux et les salariés mandatés ont tendance à privilégier, lors des négociations autour de l'accord ARTT, la protection de l'emploi et de l'ancienneté par rapport aux conditions de travail et à l'organisation temporelle du travail. La flexibilité du temps de travail n'est donc introduite auprès des salariés stables de l'entreprise que si le rapport de forces conduit ces salariés à accepter une dégradation de leurs rythmes de travail afin de ne pas perdre leur emploi et leur niveau de rémunération.

Plusieurs recherches[118] – nous leur avons emboîté le pas – ont déjà montré la difficulté de saisir véritablement les « 35 heures » sans les rapporter au processus de modernisation dans lequel sont engagées les entreprises qui touche à la fois à l'organisation, la mobilisation et la gestion de la force de travail. Si la flexibilité est ainsi au cœur des négociations, c'est parce qu'elle est tout simplement le maître-mot des nouveaux modes de gouvernement des entreprises. Ainsi la réduction de la durée du travail est conçue par les entreprises « pionnières » de notre échantillon comme un outil de changement ; il s'agit de rechercher et concevoir de nouveaux modes d'organisation et de gestion du temps de travail pour gagner en flexibilité.

Aussi les régulations d'entreprises à l'œuvre – comme nous l'avons montré – articulent l'objectif de la loi à des préoccupations majoritairement économiques ou organisationnelles, l'emploi devenant une composante de la négociation du temps de travail.

Néanmoins, les entreprises pionnières dans la RTT qui bénéficient d'aides en contrepartie de leur engagement à embaucher ou à préserver des emplois, n'acceptent-elles pas une rupture dans leur logique de gestion de l'emploi qui reposait principalement sur un effectif calculé au plus juste ? Les « 35 heures » n'inversent-elles pas la tendance dans les pratiques et les calculs de gestion des entreprises qui visaient de plus en plus la transformation de la productivité du travail en une « productivité beaucoup plus sommaire et sauvage : la productivité de l'emploi » (P. Zarifian, 1993, p. 219)[119] ? Ou, a contrario, les processus d'ARTT ne seraient-ils pas en mesure de permettre la réduction du volume d'heures payées en facilitant l'adossement de la productivité et de la flexibilité de l'emploi ?

La flexibilité interne serait positive et favorable à la performance de long terme. En acceptant la polyvalence entre fonctions qualifiées, la mobilité interne entre les services et entre les établissements, la formation continue et la progression de carrière au mérite, les salariés et les entreprises s'engageraient dans une dynamique de construction de compétences collectives et de compétitivité par la qualité. La flexibilité externe vise, quant à elle, avant tout la réduction des coûts par la compression de la masse salariale. Elle favoriserait les ajustements de court terme (licenciements, embauches en CDD) et saperait la capacité d'innovation. Selon T. Coutrot (1999), cette opposition est aujourd'hui relativisée. L'annualisation ou d'autres formes de modulation sont alors adoptées par les entreprises.

Pour MOTORS, l'annualisation du temps de travail s'apparente au mode d'ARTT le plus adéquat pour réaliser les objectifs affichés dans l'accord : réduction de la durée du travail et embauches lui étant afférentes contre innovations organisationnelles et gestionnaires tant dans les ateliers que dans les bureaux. Chez BUS, le dispositif Aubry est l'occasion de réorganiser le travail par une nouvelle gestion des temps de travail pour chaque catégorie de personnel qui se traduit par une forme de modulation périodique des horaires individuels de travail (principe de roulement cyclique sur 12 semaines pour les conducteurs et 4 semaines pour les agents d'atelier et les contrôleurs). Le préambule de l'accord d'AUTO annonce l'un des buts du passage aux « 35 heures » : faire face aux fluctuations d'activité par une annualisation et une organisation optimale des temps de travail permettant d'une part, des gains de productivité, et d'autre part une amélioration des conditions de travail. La direction de CERA affiche clairement dans l'accord signé que le premier objectif de la réduction du temps de travail est de développer la flexibilité organisationnelle de la société afin d'améliorer la productivité et de mieux répondre à l'évolution cyclique et à la nature volatile de la demande. Enfin, PLASTU, par l'instauration de la modulation, veut réorganiser la production et trouver elle aussi une meilleure gestion du personnel qui limiterait au maximum le recours aux heures ou au personnel supplémentaires en période de forte activité ainsi qu'au chômage partiel en période de faible activité.

Peut-on en conclure que l'ARTT offre l'occasion de revenir sur l'hétérogénéisation des emplois en substituant des embauches au recours à la flexibilité externe ? Ou, a contrario, dans le souci de préserver un effectif calculé au plus juste (malgré les embauches générées par les « 35 heures »), pour combler le temps libéré et traiter l'incertitude organisationnelle liée à l'ARTT (malgré la formalisation accrue du temps de travail), les entreprises ne risquent-elles pas de recourir plus systématiquement aux formes d'emploi atypiques, de contribuer à l'émergence de nouveaux usages de la flexibilité, et du coup de poursuivre une segmentation des emplois pouvant produire des clivages entre les salariés permanents et les salariés occasionnels ou périphériques ?

La dérégulation du temps de travail – est-il nécessaire de le rappeler – n'a pas été initiée par la loi Aubry. Celle-ci en fixant la durée légale hebdomadaire à 35 heures a même été pensée comme un instrument pour reconstruire juridiquement et socialement des normes temporelles (J. Thoemmes, 2000) et inverser le mouvement de déréglementation et de déstandardisation du travail salarié. Pour autant, la disparité des régimes temporels de travail pratiqués par les entreprises dans le cadre des « 35 heures » semble

[118] Il s'agit principalement, d'une part, des travaux de T. Coutrot (1998, 1999, 2000, 2002) effectués à titre personnel et en tant que responsable de l'unité « Conditions de travail » de la DARES et, d'autre part, de ceux de l'ANACT réalisés par M. Pépin (1990, 2000).

[119] Il s'agit d'une « productivité-ressources » ciblée sur la réduction des effectifs salariés pour en réduire la masse salariale (P. Zarifian, 1995).

s'accentuer, et si la flexibilité accrue des temps travaillés signifie pour nombre d'entreprises une dé-précarisation de l'emploi[120], elle se double pour d'autres d'une flexibilité externe qui n'est pas sans renforcer le processus de segmentation du marché du travail et relativise les effets emplois de la réduction de la durée du travail.

2.1.1. Le contrôle de la masse salariale

La réorganisation du temps de travail conduit à une gestion resserrée de la masse salariale, l'hétérogénéité et l'individualisation des temps optimisant la masse salariale par rapport à l'activité comme le soutient J. Freyssinet (1995, p.65) : « la flexibilisation multiforme des temps de travail a pour conséquence logique de permettre à l'entreprise d'ajuster plus exactement à ses besoins le temps de travail qu'elle rémunère ; elle a donc pour effet de réduire le nombre total d'heures de travail pour un niveau donné d'activité ». Le gel des salaires, l'abandon des heures supplémentaires, le recours amoindri à l'intérim apportent également leur contribution. Par là, la réorganisation des temps, outre qu'elle soit un facteur de réactivité, permet d'exercer un levier sur la rentabilité d'autant plus qu'elle accroît la durée d'utilisation des équipements.
P. Boisard et D. Meurs (1987) ont montré que les entreprises préféraient concentrer les contraintes temporelles sur quelques catégories de salariés, en particulier les nouveaux recrutés. Les horaires atypiques constituaient alors un « droit d'entrée » dans l'entreprise, et les accords ainsi négociés avaient l'avantage de ne pas aborder la question des transformations induites pour les salariés présents.
Ce type de comportement n'est pas sans inconvénient : le risque d'une gestion à deux vitesses du personnel, voire de marginalisation pour les salariés en horaires atypiques, et le caractère instable des compromis élaborés. On s'est aperçu aussi que si les attentes des salariés ont été évacuées au moment de la signature de l'accord, elles resurgissent ultérieurement ; les nouveaux salariés embauchés au moment de l'accord ARTT acceptaient des horaires atypiques qu'ils trouvaient de plus en plus contraignants au rythme des évolutions de leur vie personnelle.
Le contrôle de la masse salariale s'opère de deux façons dans les entreprise que nous avons enquêtées. D'une part, certaines d'entre elles décident de jouer sur le niveau de la masse salariale. C'est le choix qu'ont retenu ELECTRO et AGRI. L'annualisation est mise en place chez ELECTRO ; elle s'inscrit dans le cadre d'un plan de redéploiement industriel pour baisser la masse salariale ; elle doit, en partie, permettre de réduire les coûts et améliorer le service pour l'ensemble des unités. Pour AGRI, l'annualisation doit permettre l'institutionnalisation de la flexibilité nécessaire pour répondre aux pics d'activité au moment de la moisson tout en stabilisant la masse salariale puisque l'objectif est aussi de supprimer les heures supplémentaires.
D'autre part, les entreprises ont pour stratégie de développer des formes de rémunération flexibles. Dans ce sens, il faudrait s'intéresser d'ailleurs au rôle et à l'effet qu'auront éventuellement à court ou moyen terme les primes de compensation car on peut faire l'hypothèse qu'elles perdureront dans certaines entreprises, se substituant en partie aux évolutions du salaire, dans l'objectif d'affirmer le principe de la rémunération de performance et d'accroître la partie flexible, réversible de la rémunération. Cela serait d'ailleurs un outil cohérent avec l'incitation et l'évaluation de l'implication de chacun. Est ainsi en question la progression de l'individualisation des rémunérations telle que le glissement observé à CERA de primes collectives vers des primes individuelles le montre. Il serait intéressant, de la même manière, de vérifier plus avant si les négociations sur la réduction du temps de travail sont l'occasion de réformer plus profondément encore la politique salariale par l'introduction ou le renforcement de l'intéressement et de la participation, vers un même dessein. L'objectif annoncé de contrôle et de meilleure gestion prévisionnelle de la masse salariale n'est-il pas en soi une prémice forte de l'application de telles intentions de remise à plat et de réforme des politiques salariales ?

[120] Pour P. Boisard et P. Charpentier (1997), l'annualisation diminue le recours à l'emploi précaire. P. Fabra (1999) complète ce constat en s'appuyant sur le discours de dirigeants pour montrer que ces derniers préfèrent varier les horaires qu'embaucher.

2.1.2. La flexibilité du temps de travail

La flexibilité du temps de travail a pour but ultime que le temps de travail effectif payé épouse exactement les contours de l'activité de l'entreprise. Concernant l'évolution de la flexibilité du temps de travail, plusieurs points valent d'être appuyés.
D'abord en ce qui concerne le travail de nuit, le soir, le matin, le samedi ou le dimanche, les données ne sont pas complètes. Si l'on s'en tient aux résultats de l'enquête RTT/Modes de vie[121], dont on rappelle qu'ils ne concernent que les salariés les plus stables et non les temps partiels, ce type d'horaires incommodes ou atypiques ne semble pas avoir augmenté de façon massive : « la RTT semble n'avoir entraîné quasiment aucune augmentation du travail le dimanche ; 5% des salariés qui travaillent actuellement le samedi ne travaillaient pas ce jour-là avant la RTT. Elle n'a par ailleurs modifié les régimes horaires de travail journaliers (horaires réguliers, alternants ou variables) que pour 14% des salariés. Toutefois, lorsque des modifications sont intervenues, elles ont joué, dans la moitié des cas, dans le sens d'une plus grande variabilité des horaires pour des salariés qui avaient auparavant des horaires constants. 3% des salariés travaillent plus fréquemment entre 18 et 20 heures, mais le même nombre déclarent travailler moins souvent dans ces créneaux horaires. On ne constate aucun changement pour les autres créneaux atypiques, que ce soit de nuit ou très tôt le matin » (D. Méda, 2001, p. 106-107).
Ces résultats s'appuient sur le dépouillement d'accords Aubry 1 signés avant novembre 1999.
A propos de la forme la plus aboutie de flexibilité du temps de travail, la modulation, il nous faut rappeler qu'elle préexistait aux lois Aubry. Sans aucun doute, ces lois ont encadré le recours à la modulation. Pourtant, on ne peut affirmer que le recours à la modulation a été banalisé par le dispositif de RTT. En effet, nous avons vu que les pratiques des entreprises optaient pour les heures supplémentaires, l'une des formes d'ajustement du volume horaire de travail, qui représentent de loin le moyen le plus couramment utilisé. Si les heures supplémentaires entraînent un surcoût pour l'employeur, leur application est immédiate. La durée de référence n'est alors plus la durée légale mais la durée habituellement pratiquée par l'établissement ; cependant cette durée de référence est vague et peut varier en fonction de la nature de l'activité. Utiliser la modulation suppose, au contraire, une négociation avec les partenaires sociaux et une réorganisation du travail.
Les données ne sont pas univoques : plus de la moitié des accords passés entre juin 1998 et juillet 2000 et analysés dans une enquête de la DARES prévoyaient de recourir à la modulation (C. Bloch-London, 2000), alors que seulement moins de 20% des salariés interrogés dans l'enquête RTT Modes de vie indiquent que leur temps de travail est modulé.
De plus, nous l'avons déjà vu, l'introduction de formes d'aménagement du temps de travail plus flexibles est fortement liée à un rapport de force défavorable aux salariés.
Les employeurs peuvent plus facilement faire accepter aux salariés davantage de flexibilité des rythmes et des horaires de travail dans un contexte de fort chômage ou lorsque la préservation des effectifs de l'entreprise est en jeu (cas de PHARMA et d'ELECTRO).

2.2 Les « 35 heures » et les modes d'emploi

Il s'agit à présent d'interroger la relation entre l'ARTT et les modes d'emploi de la main-d'œuvre pour éclairer les conséquences sociales, car « (…) le mode d'emploi, c'est-à-dire le type de contrat de travail, les modalités d'accès au marché du travail et les conditions d'emploi, constitue aujourd'hui une des lignes de partage fondamentales entre les différentes catégories de salariés » (M. Maruani, 1989, p. 34).
Il semble difficile d'établir une relation causale entre l'ARTT et le développement de certains modes d'emploi ; ce lien est plutôt lâche – les entreprises ne rompant pas avec leur logique en matière de gestion de l'emploi. Les formes que peut prendre la flexibilisation de la main-d'œuvre s'articulent autour du clivage entre la flexibilité externe qui comprend aussi bien le recours au travail intérimaire, l'appel à la sous-traitance que l'emploi de contrat à durée déterminée (CDD), et la flexibilité interne qui consiste à réaménager les modalités de gestion du personnel en jouant sur les horaires et les formes de mise au travail. Longtemps envisagées en termes de clivage dans les pratiques de gestion du personnel, ces deux formes de flexibilité ne semblent plus s'opposer, la RTT conduisant même à favoriser leur attraction.

[121] Entre novembre 2000 et janvier 2001, 1618 salariés ayant connu une RTT depuis au moins 1 an ont été interrogés en face à face à leur domicile. Ces salariés sont des travailleurs « stables » : ils travaillent tous à temps complet.

2.2.1. La généralisation de la flexibilité interne

Les « 35 heures » semblent incliner à la généralisation de la flexibilité interne. Les entreprises de notre échantillon tendent à recourir de façon plus systématique et plus prononcée à une flexibilité fonctionnelle escomptée par la réorganisation de la main-d'œuvre du noyau.
Ainsi, chez ELECTRO, la mise en place de l'annualisation doit limiter le recours à l'intérim et faire disparaître les heures supplémentaires effectuées par les salariés.
En fait, la souplesse est obtenue en vase clos pour le responsable de production qui parle d' « intérim par CDI », puisque le personnel permanent est tenu vers le bas en période creuse pour le faire venir plus longtemps en période haute, sans faire appel à la main-d'œuvre intérimaire, ou de façon exceptionnelle – lorsqu'il faut par exemple à Noël pallier l'absentéisme de l'ensemble des salariées en 4/5ème annualisé. C'est donc au personnel sous CDI, qu'il revient de pallier les absences conjoncturelles des salariés à temps partiel, les options prises par la direction sont, rappelons-le, de réduire la masse salariale, mieux vaut ici faire varier les horaires du personnel permanent qu'embaucher des intérimaires, même à temps partiel (P. Fabra, 1999).
Dans cette entreprise, les licenciements consécutifs au plan de redéploiement industriel et le dispositif d'ARTT appellent la mise en branle de nouvelles pratiques de gestion de l'emploi qui se traduisent par une diminution au recours à la flexibilité externe permise par un développement plus systématique de la flexibilité interne. Pour les 718 salariés restants (614 équivalents temps plein) qui voient leur temps de travail réduit, s'opère un redéploiement de leurs compétences – plus ou moins important et inégal selon les catégories de personnel. Ils sont appelés à être à la fois plus disponibles et plus polyvalents – deux qualités désormais intercurrentes.
Pour les autres entreprises, il s'agit également d'augmenter le volant de salariés de formation polyvalente dans le personnel stable. D'aucunes comme AGRI profitent des embauches en posant la polyvalence comme critère de recrutement. Ce dernier peut se voir compléter par d'autres critères comme celui de la mobilité. PHARMA développe ainsi des contrats flexibles ; ces contrats sont « multi-sites » explicitement pour les derniers recrutés et tacitement pour les plus anciens. Pour les seconds, les contrats de travail n'ont pas été refaits mais dans la mesure où ils ont adhéré au protocole d'accord sur la RTT, cette adhésion vaut acceptation de l'appartenance à ce pool de personnel commun et de la mobilité entre officines qu'elle peut supposer.

2.2.2. La pérennité de la flexibilité externe

La généralisation de la polyvalence ne signifie pas un reflux de la flexibilité numérique agissant sur la main-d'œuvre périphérique. Certaines entreprises reproduisent d'ailleurs leurs pratiques de gestion de l'emploi en faisant régulièrement appel à des intérimaires afin de gérer au mieux la charge (MOTORS), en ayant recours à des CDD pour pallier les absences prévisibles des salariés pendant la période des congés annuels (IMMO) ou en embauchant des travailleurs saisonniers pour répondre aux pics d'activité comme les périodes de moisson (AGRI).
D'autres firmes (BUS, LOISIRS, PLASTU) vont jusqu'à accentuer ou banaliser les formes de flexibilité externe. La mise en application des 35 heures chez BUS a opéré ainsi un glissement de la politique de gestion de la main-d'œuvre vers des pratiques de recours systématique aux formes d'emplois atypiques. Ces dernières deviennent véritablement structurantes des logiques d'usage de la main-d'œuvre. Aussi, l'entreprise dispose-t-elle aujourd'hui d'un pool régulier de quatre à cinq travailleurs à durée déterminée en turn-over régulier sur qui pèsent d'ailleurs les aléas de fonctionnement de la gestion des temps de travail. Ce système permet de « ne pas polluer l'organisation » selon les propos du directeur qui poursuit en indiquant que les CDD constituent une variable d'ajustement nécessaire pour garantir le bon fonctionnement du réseau urbain. La sous-traitance et le recours au CDD constituent des instruments de souplesse auxquels BUS recourt de façon systématique et structurée. Ce recours systématique au CDD, tout en étant un instrument de gestion des aléas générés par les 35 heures, constitue également un instrument de contrôle du climat social dans l'entreprise : « *les CDD permettent surtout d'amadouer les nouveaux. S'ils n'adhèrent pas à la façon de penser et de faire, ils sont jetés. C'est une façon de tester et de contrôler* (…) » (B2, entretien avec un délégué syndical de la CGT, juillet 2000).
Chez LOISIRS, les « 35 heures » participent à une nouvelle forme d'usage d'emplois atypiques – en l'occurrence ici les emplois saisonniers dont la durée s'allonge – qui tend à l'amélioration des conditions de travail et de vie des salariés permanents. Pour faire face aux journées d'absence supplémentaires ponctuelles générées par l'annualisation, mais aussi à moyen terme par celles du compte épargne-temps, on assiste à l'émergence de nouvelles formes d'usage de la flexibilité externe : les saisonniers viennent

suppléer les permanents, ils ne se contentent plus uniquement de les seconder. Les saisonniers prennent désormais le relais lorsque les permanents ont leur quota d'heures.
L'enquête réalisée auprès de PLASTU nous informe sur le recours à la flexibilité externe après la mise en place des 35 heures et l'embauche de neuf nouveaux salariés. En effet, l'entreprise a diminué son coût du travail en restreignant le recours aux heures supplémentaires par un système de modulation, mais ce dernier ne permettant pas de pallier toutes les absences dues aux récupérations, elle fait appel au travail intérimaire de façon plus systématique.
« (…) *les intérimaires, avant on ne les gardait pas aussi longtemps que ça tandis que maintenant des intérimaires, il y en a presque toute l'année quand même. Avant, c'était plutôt par périodes… hautes et machins là, tandis que maintenant les intérimaires, il se trouve qu'on les garde… toute l'année*. » (PL4, entretien avec le délégué syndical CFDT, février 2000) .
« (…) *nous si on prend des intérimaires c'est qu'on a trop de boulot quoi, c'est qu'on arrive pas à suivre, quoi. La plupart du temps, s'ils prennent des intérimaires c'est pour le problème des enrouleurs parce que le problème d'enroulement c'est pour reprendre les bobines et puis pour les rattraper, quoi pour pas les mettre au broyage, quoi pour pas les recycler. Normalement, on a 4 machines par régleur, et normalement par la suite, il ne devrait pas y avoir d'intervention de personnes extérieures pour reprendre le produit. Normalement, le produit il doit sortir impeccable. Bon, les intérims qui sont là c'est parce bon il y a les moyens techniques qui sont encore pas au point et ils sont là pour subvenir aux besoins.* » (PL5, entretien avec un régleur, avril 2000).

Ajoutons également qu'un nouveau modèle d'organisation « flexible en temps » (C. Gavini, 2001) semble voir le jour ; il permet d'accroître les performances de l'entreprise tout en s'adaptant aux exigences de la RTT prônées par les lois Aubry. Ce modèle s'oppose aux autres formes flexibles d'organisation, notamment celui de la « flexibilité traditionnelle » basée sur l'externalisation ou encore l'atelier flexible, etc.[122] où la règle était des « économies de coûts », dans le sens où sa variable d'ajustement est le temps de travail, où ici il s'agit à présent de parvenir à un « travail intensifié » (C. Gavini, 2001).
La dissociation accrue entre le temps de l'organisation et les différents temps individuels est compensée par l'entreprise par un nouvel usage de la flexibilité externe, même s'il reste difficile d'établir une véritable relation de causalité entre la mise en œuvre de la RTT et l'emploi d'intérimaires. Ces entreprises connaissent, en majorité, des variations saisonnières d'activité. Elles y répondent en augmentant leur flexibilité interne, sans pour autant abandonner la flexibilité externe.

2.2.3 Vers la combinaison des deux types de flexibilité

On assiste visiblement à une coexistence des modalités de flexibilisation de la main-d'œuvre qui peut apparaître nécessaire après-coup pour réussir la mise en place de l'ARTT. La démarche d'ELECTRO est à cet égard significative. La flexibilité interne se combine à la flexibilité externe, alors que la première devait se substituer à la seconde par le dispositif d'ARTT comme nous l'avons vu plus haut. Notons que la RTT dans cette entreprise reçoit l'empreinte du mouvement de restructuration qui la précède, elle n'amorce pas une nouvelle politique en matière de gestion des ressources humaines mais semble poursuivre celle engagée. L'assouplissement de la division horizontale du travail avec la suppression de niveaux hiérarchiques, la diminution de la part des emplois indirects, la responsabilisation des personnels – cadres et non-cadres – et le développement de la polyvalence sont des tendances relayées et appuyées par les 35 heures. La réduction de la durée du travail conduit effectivement à des réaffectations et des reclassements de postes (passage de la main-d'œuvre indirecte en directe) bien que limités ; elle nécessite l'élargissement des fonctions des encadrants (comme les *leaders*) ; elle confirme l'exigence plus forte en termes de mobilité, disponibilité et flexibilité du travail. On assiste à un processus de réorganisation interne du travail qui doit en sus offrir l'occasion d'éviter un recours trop coûteux à la flexibilité externe. Il repose essentiellement sur le développement de formes de polyvalence. La polyvalence devient impérative pour l'entreprise : condition du bon fonctionnement des services et des ateliers, elle est présentée comme une monnaie d'échange pour pouvoir bénéficier d'un temps libre qui soit véritablement choisi. La polyvalence est alors plus ou moins effective, plus ou moins graduelle, plus ou moins bien vécue par les personnels ; elle peut consister à changer de ligne de montage, à tenir le poste d'un collègue absent pour cause de récupération ou de « jours RTT », à effectuer des tâches qui incombent normalement à d'autres personnes, à se voir habiliter à assurer des responsabilités d'encadrement.

[122] L'ensemble de ces thèmes sont abordés dans un numéro spécial des Cahiers Français par les auteurs suivants : D. Meurs, M. Pépin, B. Coriat, F. Michon, R. Boyer, A. Jobert, P. Rozenblatt, M. Lallement, etc., en 1987 intitulé 'La flexibilité du travail'.

On assiste à un processus de réorganisation interne du travail qui doit en sus offrir l'occasion d'éviter un recours trop coûteux à la flexibilité externe. Il repose essentiellement sur le développement de formes de polyvalence. La polyvalence devient impérative pour l'entreprise : condition du bon fonctionnement des services et des ateliers, elle est présentée comme une monnaie d'échange pour pouvoir bénéficier d'un temps libre qui soit véritablement choisi.
« *Quand on voit quelqu'un qui dépose un bon, comme en ce moment les gens qui déposent des bons pour le 28, 29, 30, 31, on leur dit : « attention, sous réserve qu'il n'y ait pas tous les gens de la même équipe sur le même type de poste, qui les prennent en même temps ». Mais c'est un outil aussi qui nous permet d'enfoncer le clou, de dire : bon ben écoutez, là, on a des matrices de polyvalence avec tous les gens, de faire une rotation pour faire justement, ben vous voulez partir en congé, ben c'est bien, mais qu'il y ait quelqu'un pour vous remplacer, donc vous aussi, il faut aussi que vous alliez jouer le jeu, aller remplacer quelqu'un d'autre, le jour où il s'en va* » (E8, entretien avec le chef d'atelier – fabrication du grille-pain, mai 2001).
Les marges de manœuvre de flexibilité interne dégagées par l'ARTT ne semblent pas suffisantes pour répondre aux impératifs de réactivité et de rentabilité (C. BLOCH-LONDON *et alii*, 2001). Des problèmes de fonctionnement ne sont pas résolus par le dispositif d'ARTT et la flexibilité qui l'accompagne ; de nouveaux émergent même liés aux absences répétées du personnel et à l'hétérogénéité des horaires.
« (…) *ça nous amène à une espèce de nébuleuse des modèles horaires des gens qui fait que c'est assez difficile de maîtriser tout ça* (…)*. On maîtrise bien tous les paramètres de flux : de matière, les flux clients, les flux d'information fonctionnent bien aussi… mais à un moment donné, les gens qui font, c'est-à-dire qui concrétisent en valeur ajoutée tout ce système, s'ils ne sont pas là, vous en faites pas plus qu'avant et ça c'est assez embêtant !* » (E11, entretien avec le responsable de production du secteur grille-pain, mai 2001).
Resurgissent ainsi les anciens palliatifs :
« *Mais en réalité, les problèmes qu'on avait, il y a une dizaine d'années, il y a 5 à 10 ans, sont toujours existants. On les vit différemment parce qu'ils sont compensés par des artifices, qui sont des stagiaires, qui sont toujours des intérims, des heures sup., des astreintes, des week-end ici et là, ou les soirs. Alors ils sont certainement plus d'une même ampleur. Parce que le contexte a changé. Mais ils existent encore.* »
(E5, entretien avec le délégué syndical CGC, signataire de l'accord, janvier 2001).
ELECTRO reconstitue alors son volant de flexibilité externe, en d'autres termes son volant de personnel temporaire, un volant toutefois moins volumineux que le précédent.
« *C'est vrai que le tampon, c'est de faire venir des intérimaires un certain nombre de fois, mais je pense qu'on en a moins, on en a beaucoup moins, moins d'intérimaires sur le montage des produits finis* (…) »
(E8, entretien avec le chef d'atelier – fabrication du grille-pain, mai 2001).
La résurgence de la flexibilité externe est l'une des solutions adoptées par la direction pour répondre aux achoppements consécutifs à l'ARTT.
Cette nouvelle combinaison n'est pas l'apanage d'ELECTRO ; elle concerne peu ou prou l'ensemble des entreprises de notre échantillon. L'ARTT favorise la flexibilisation du travail, il ne donne pas un coup d'arrêt aux pratiques de flexibilité (interne et externe), il peut les rendre même plus combinables, en retravaillant leurs frontières et leurs usages.

2.3. Emplois à statut et emplois à « status » intermédiaire : discriminations des temporaires et généralisation de la polyvalence des permanents

Le passage aux « 35 heures » – comme nous l'avons vu précédemment – peut être l'occasion de déprécariser les emplois, en titularisant des salariés sur contrats aidés (IMMO), en embauchant des intérimaires récurrents (MOTORS) ou encore de façon plus relative en allongeant les contrats à durée déterminée (LOISIRS). Il tend pour autant à accentuer la division des travailleurs en fonction des statuts issus de l'emploi.
Dans cette dernière possibilité de relation avérée dans la coexistence de flexibilisation de la main-d'œuvre, on peut noter une autre forme de rapport, celle entre l'emploi à statut et l'emploi à « status » intermédiaire pour reprendre la typologie de D. Schnapper. L'emploi à statut se polarise autour de l'activité professionnelle et « (…) grâce à elle s'organise le rapport au temps quotidien, hebdomadaire et annuel » (D. Schnapper, 1989, p.6). Le « status » intermédiaire concerne l'ensemble des catégories que les statisticiens désignent comme des formes particulières de l'emploi ou des emplois précaires ; selon l'auteur, « (…) les bénéficiaires de ces emplois obtiennent certains des avantages que donne l'emploi à statut : le salaire même s'il est faible, l'identité liée à l'exercice d'une activité professionnelle régulière, l'organisation du temps quotidien » (D. Schnapper, 1989, p.11).
Les salariés sous « status intermédiaire » sont souvent exclus du champ d'application de l'accord et ne bénéficient pas de la réduction du temps de travail. La durée du travail reste inchangée pour les personnels à temps partiel (PHARMA), pour les personnels à mi-temps (MOTORS, ELECTRO) ; ces

derniers peuvent choisir leur horaire au prorata de la baisse du temps de travail et dans les mêmes conditions de compensation financière que les autres (AGRI). La réduction du temps de travail peut ne concerner que le personnel permanent en CDI et les salariés en CDD long, excluant de facto tous les emplois à « status intermédiaire » comme les contrats aidés, les CDD courts, les saisonniers (LOISIRS). L'ARTT rend le temps de ces salariés précaires de plus en plus dépendant de la gestion des temps et des jours de repos des salariés permanents. Les saisonniers viennent en remplacement des permanents en repos (LOISIRS) ou refusant de faire des heures supplémentaires qui ne sont plus payées mais récupérées (AGRI). Les intérimaires viennent pallier les absences dues aux récupérations ou aux problèmes d'enroulement que ne peuvent gérer les permanents dans les périodes de haute activité (PLASTU). Le travail intérimaire peut être aussi la solution aux absences des ouvrières pendant les périodes de vacances scolaires lorsque l'ARTT, dans le cadre de l'annualisation, ne permet plus de répondre aux besoins en main-d'œuvre (ELECTRO).

Corrélativement, l'individualisation salariale pratiquée par les entreprises est défavorable pour le personnel employé de manière atypique. En effet, certains salariés temporaires (en CDD, en intérim ou saisonniers) n'ont pas en termes de salaires les mêmes droits puisqu'ils ne bénéficient pas de primes dites « RTT » censées compenser la perte des heures supplémentaires (AGRI), leurs salaires ne sont pas lissés (AGRI), ou encore – hors du gel des salaires pratiqué dans l'ensemble des entreprises de l'échantillon (hormis IMMO) – ils ne sont pas concernés par les promotions individuelles à l'instar de la main-d'œuvre permanente (AGRI, MOTORS). Ce constat rejoint les propos de M. Maruani et E. Reynaud (1993) selon lesquels « le statut de l'emploi modèle le statut au travail ». Il s'agit d'affirmer l'idée que les « modalités d'accès au travail, les conditions et statuts d'emploi constituent autant de lignes de partage entre différentes catégories de salariés » (M. Maruani et E. Reynaud, 1993). Aussi les différents éléments qui, classiquement, définissent le statut au travail (les salaires, les qualifications, les carrières, etc.) dépendent fortement du statut de l'emploi. Les différents éléments qui constituent la rémunération du travail (salaires horaires, primes, heures supplémentaires et complémentaires) sont très étroitement liés au type d'emploi occupé : les travailleurs saisonniers d'AGRI ne bénéficient pas de la prime de moisson - alors qu'ils sont principalement embauchés à cette période de l'année - octroyée à l'ensemble des salariés permanents de l'entreprise.

Les nouveaux usages des formes particulières d'emploi semblent être la conséquence visible de la recherche d'une flexibilité par les entreprises. Cela n'est que la partie émergée d'un iceberg. Le recours à la flexibilité dite interne est nettement pratiqué après l'application des « 35 heures » dans les entreprises enquêtées. Selon T. Coutrot (1999), les deux modalités de flexibilité externe et interne sont plus complémentaires qu'alternatives. Alors que les discriminations des emplois à « status intermédiaire » attestent de la poursuite des pratiques de flexibilité externe et des logiques de différenciation salariale lui étant inhérentes, la généralisation de la polyvalence des emplois à statut montre une extension de la flexibilité interne.

Chez MOTORS, on peut noter une nouvelle combinaison de la flexibilité externe (recours à l'intérim) et interne (développement de la polyvalence, mobilité entre les équipes – passage d'un horaire d'équipe à un horaire de journée…).

Chez ELECTRO, pour pallier les absences, les ouvrières sont amenées à changer plus souvent de modules, les agents d'entretien à occuper plusieurs postes, les encadrants à multiplier les fonctions.

Chez BUS, on peut voir que pour les salariés du service administratif, la réduction du temps de travail s'est accompagnée d'une relative polyvalence : le service comptabilité assurant par exemple une partie des responsabilités du service financier et vice et versa.

La nouvelle organisation de PHARMA n'effectue pas de changement dans le recours aux formes d'emploi traditionnelles, la modification porte dans les fonctions du personnel permanent ou « professionnels de la pharmacie » ; il s'agit plus précisément de flexibilité potentielle. Il en ressort donc l'acquisition d'un potentiel de flexibilité dans la gestion de l'emploi : c'est la réponse aux problèmes de remplacements (dans le cadre de la réduction du temps de travail ou non), l'adaptation des besoins de main-d'œuvre en fonction des pointes ponctuelles de fréquentation de la clientèle. Pour certains, cette mobilité est réelle ; pour d'autres, elle n'est que potentielle. La pharmacienne assistante précise ainsi : « *Selon les besoins en personnel, j'ai évolué pas mal dans deux des autres pharmacies* (…) *Avant que je n'arrive, aller dans les autres officines ça ne se faisait pas. Tout le monde n'est pas mobile, c'est surtout les personnes qui sont là depuis peu* ».

D'autres salariés soulignent respectivement : « *je vais dans les autres officines mais c'est exceptionnel* » (Ph 3, entretien avec une préparatrice, mai 2001), « *je ne tourne plus entre les pharmacies ; on l'a fait au début quand on s'est associé* » (Ph 4, entretien avec une conditionneuse, mai 2001). L'activité du Groupe d'Intérêt Economique nécessite parfois l'activation ponctuelle de cette mobilité : « *parfois je demande de l'aide dans l'une des officines, ça peut être une apprentie, une conditionneuse, une préparatrice* » (op. cité).

La direction de LOISIRS mentionne quant à elle – en dehors de l'objectif fixé par l'accord – l'embauche de trois personnes sur des CDD de six mois. La flexibilité interne qui lui est liée (mobilité interne entre

les centres, élargissement des tâches…) n'empêche pas la flexibilité externe (externalisation du service paie, recours aux travailleurs saisonniers pour remplacer le personnel permanent en « jours RTT »…).
Chez AGRI, les embauches réalisées se sont traduites par le recours à des salariés de formation « polyvalente » ; c'est le cas d'un salarié interrogé et nouvellement embauché : il est d'abord entré dans l'entreprise ponctuellement en tant que saisonnier puis il est recruté en machinisme et, en fait, selon les besoins du site, il fait office de cinquième chauffeur. C'est le cas également d'une salariée embauchée avec l'application des « 35 heures » : elle était vacataire, employée en tant que saisonnière, au silo pendant la moisson, son contrat est reconduit, à durée indéterminée cette fois, puisqu'elle devient responsable de magasin par la suite.
La polyvalence est également de mise chez AUTO. Ainsi au service commercial, les employées sont polyvalentes, elles travaillent ensemble (secrétariat et standardiste) et se remplacent mutuellement toutes les deux semaines, le lundi, jour de réduction du temps de travail qui leur est imposé en l'absence de livraison ce jour de la semaine.
L'ARTT favorise la flexibilisation du travail, il ne donne pas un coup d'arrêt aux pratiques de flexibilité (interne et externe), il peut les rendre même plus combinables, en retravaillant leurs frontières et leurs usages. Il constitue aussi un moment pour prendre de nouvelles initiatives en matière de gestion des ressources humaines. Les formes de modulation, retenues majoritairement pour appliquer le dispositif Aubry, permettent ainsi de produire des mouvements de personnel en rajeunissant la pyramide des âges (PLASTU, MOTORS, AGRI) ou en palliant le déficit de compétences (IMMO, LOISIRS, MOTORS, PLASTU).
Les « 35 heures » se voient en fait absorbées par le processus de modernisation des entreprises, s'inscrivant dans le mouvement de différenciation sociale qu'appellent les nouveaux modes de gouvernement des organisations. Ceux-ci sont aidés dans leur entreprise de mise en branle d'un nouveau rapport salarial fondé sur la négociation individualisée entre le salarié et l'employeur par l'ARTT. En ce sens, ce dernier favorise le recours à la pratique systématique de la mobilité et de la polyvalence qui relativise l'influence des collectifs de travail, et la multiplicité des statuts et des horaires différents qui crée de la distance entre les salariés et contribue à une certaine individuation (D. Linhart, 2000).

2.4 Une recomposition à la marge de la main-d'œuvre associée aux embauches

Les frontières et les usages des pratiques de gestion de l'emploi sont retravaillés par de nouvelles formes de combinaison entre la flexibilité externe et la flexibilité interne.
Les recrutements sont l'occasion d'une dé-précarisation d'une fraction de la main-d'œuvre temporaire (IMMO, LOISIRS, MOTORS), d'un rajeunissement de la démographie de l'entreprise (PLASTU, MOTORS), d'une élévation du niveau de qualification (PLASTU), d'une évolution de la structure d'emploi (PHARMA, PLASTU, AGRI, MOTORS, CERA, IMMO), d'un renforcement d'une fonction ou d'un métier (stabilisation des animateurs chez LOISIRS). Cette recomposition amène à se poser la question des évolutions *ex-post* et notamment quant à la poursuite éventuelle de ce mouvement appuyée ou non par des dispositifs publics. S'amorce-t-il ici une redéfinition profonde du niveau et de la composition du personnel de production ? Assiste-t-on à une tendance au renforcement du potentiel technique et d'encadrement ? Ces éléments sont sans doute suspendus à l'apprentissage organisationnel que suppose la réduction du temps de travail et au-delà, il faudra voir comment s'oriente la gestion de la main-d'œuvre en volume et en composition après que la période des aides et des engagements en emploi se sera écoulée.
Comme nous l'avons exprimé précédemment, la polyvalence et la gestion affinée des temps individuels et collectifs de travail permettent de résoudre les problèmes de charge de travail et de gestion resserrée de l'effectif permanent. Par ailleurs, l'individualisation, progressant via l'organisation différenciée des temps de travail, ne sera-t-elle pas aussi le point d'appui d'une consolidation puis de l'accroissement des évaluations des contributions productives individuelles d'une part et des preuves d'adhésion d'autre part dans le cadre de l'introduction d'un nouveau management requérant la participation et l'implication ? Autrement dit, n'y a-t-il pas dans la réduction du temps de travail les ferments d'une sélection renouvelée et renforcée de la main-d'œuvre, la compétence ou l'employabilité (fragilisant notamment les plus âgés) étant invoquées comme critère d'ordre et d'objectivation du tri et des rejets ?
La question se pose néanmoins de savoir comment vont se stabiliser ou se déplacer les nouveaux « équilibres » - l'articulation entre flexibilité externe et interne redessinée - dans la durée, en tout cas au-delà des aides de l'Etat et des engagements en termes d'emploi. La réduction du temps de travail présente donc l'opportunité de renouveler la tendance à la tension de l'effectif en l'espèce d'une osmose ou d'une correspondance plus forte entre les temps de travail individuels rétribués et les temps de l'activité.

Tableau n° 41 : Logiques d'embauche/sauvegarde des emplois et modes d'emploi

	Logique d'embauche ou de sauvegarde	Mode d'emploi consécutif à l'ARTT
PHARMA	sauvegarder 2 emplois	-développer les contrats multi-sites -développement flexibilité potentielle (remplacements, pointes de fréquentation)
LOISIRS	déprécariser	-nouvelle forme d'usage de la flexibilité externe -allongement des contrats de saisonniers -développement flexibilité interne (mobilité entre centres, élargissement des tâches…)
PLASTU	-embauches en production -formation de jeunes régleurs	-appel intérim systématisé -nouvel usage de la flexibilité externe
MOTORS	-embauches en production -déprécariser le personnel intérimaire	-recours maintenu à l'intérim -développement de la polyvalence
BUS	embauches en production	-recours systématique aux formes d'emploi atypiques (CDD et sous-traitance) -polyvalence relative
AGRI	-embauches de personnel d'exploitation - formation de salariés polyvalents	recours au personnel saisonnier
IMMO	-déprécariser -embauche de personnel d'exploitation	recours ponctuel au CDD
ELECTRO	sauvegarder 46 emplois	combinaison de flexibilité interne et externe
AUTO	embauches en production	développement de la polyvalence
CERA	embauches en production	développement de la flexibilité organisationnelle

Source : Document d'études DARES n°55, avril 2002.

Ce tableau permet de synthétiser, de façon globale, les différentes analyses évoquées dans cette section consacrée à la flexibilisation de la main-d'œuvre. Elles nous ont permises, par ailleurs, de soulever un certain nombre de questionnements quant aux perspectives de l'ARTT dans un futur proche.
D'ores et déjà, la loi Fillon, loi n° 2003-47 du 17 janvier 2003 relative aux salaires, au temps de travail et au développement de l'emploi, répond en partie à ces interrogations. A partir du 1er juillet 2003, la ristourne dégressive sur les bas salaires et les allègements spécifique « 35 heures » fusionneront pour laisser place à un dispositif unique d'allègement des cotisations patronales de sécurité sociale ouvert à toutes entreprises. Aucune condition ne sera alors liée à la durée du travail, la rémunération étant le salaire horaire, elle est maximale au niveau du SMIC horaire puis dégressive pour s'annuler à 1,7 SMIC ; le calcul s'effectuera donc sur le bas du salaire horaire et non mensuel. Ce nouveau dispositif d'aides sera cependant cumulable avec l'aide incitative de la première loi Aubry, sous réserves de minorations forfaitaires. Cette addition est toutefois limitée au montant des cotisations patronales de sécurité sociale dues au titre du salarié concerné.
On peut déjà présager que cette nouvelle loi désavantagera de façon nette les entreprises et les salariés passés aux « 35 heures », et bénéficiera d'abord aux entreprises qui n'appliquent pas les « 35 heures ». En effet, les nouveaux allègements de charge pour les entreprises passées aux « 35 heures » dans le cadre de la première loi Aubry sont plus élevés que ceux prévus initialement dans le dispositif incitatif. Le mécanisme de calcul de cet allègement se fait, à présent, sur une base horaire et avantage donc les durée longues ce qui va complètement à l'opposé de l'esprit des lois Aubry. Le gouvernement de J.-P. Raffarin annonce clairement ses priorités en matière de temps de travail et d'emploi : il ne s'agit pas d'augmenter l'enveloppe prévue pour les allègements de charges sociales mais de les réaffecter afin de favoriser les pratiques d'abaissement du coût du travail pour les entrepreneurs.
On peut également augurer qu'à la suite de la loi Fillon, les entreprises ne se lanceront pas dans de nouvelles négociations, qui avaient déjà peu conduit à des compromis, mais majoritairement à des situations cautionnant le projet des directions d'entreprises.
Rappelons ici que la contrepartie s'est traduite pour les salariés par l'introduction ou l'accentuation de la flexibilité du temps de travail alliée à une flexibilisation généralisée des modes d'emploi, qui ne sont pas sans conséquence en matière d'intensification de leurs rythmes de travail allant également jusqu'à produire une différenciation au sein des catégories socioprofessionnelles, d'une part, et en maintenant et exacerbant également la division sexuelle du travail, d'autre part.

CONCLUSION

Nous avons vu que les logiques d'embauche mobilisées par les entreprises lors de la signature d'accords offensifs annonçaient deux orientations. La première consiste à affecter les créations d'emplois à des services précis. Dans le cas de l'une d'entre elles, nous voyons qu'à terme il est prévu de développer l'activité commerciale de la firme ; en effet le doublement du chiffre d'affaires de cette activité laisse présager une affectation stratégique des emplois à ce service. L'autre choix retenu étant, nous l'avons montré, de déprécariser une certaine frange de contrats non permanents pour certaines entreprises de l'échantillon. Quant aux contenus des emplois, nous entrevoyons une évolution des compétences demandées vers une participation plus active des salariés et une disponibilité plus importante exigée, tout en leur concédant une autonomie grandissante dans la gestion quotidienne de leur poste de travail.
L'approche en termes de genre concernant les conséquences de l'ARTT sur les rythmes travaillés illustre à juste titre le paroxysme dans la différenciation de la main-d'œuvre.
Soulever la question de la flexibilisation de la main-d'œuvre, suite à l'application du dispositif Aubry dans les dix entreprises de notre échantillon, nous conduit, par ailleurs, à interroger la déstabilisation de la relation d'emploi inhérente au salariat via une tendance vers une fragmentation des statuts. Cela ne risque-t-il pas de renforcer la différenciation des formes d'emploi, qui ne fait au demeurant que répondre à une nécessité inhérente au développement du capitalisme, qui est de diviser la main-d'œuvre et de différencier la gestion de la force de travail (J.- F. Germe, 1978) ?
Les interrogations qui portent sur la stabilisation de l'emploi et la précarité du travail ne sont pas nouvelles. Si nous avons choisi de revivifier ces thèmes, c'était dans le but de montrer que les pratiques de gestion de l'emploi, issues de la mise en place du dispositif Aubry, ne font que réactiver la question de l'effritement de la condition salariale et de la diversification des statuts et des modes d'emploi des travailleurs.
L'individualisation des (temps des) travailleurs accompagne la réduction du temps de travail et déconstruit les (horaires) collectifs de travail, non seulement par la diversification des modalités de la réduction du temps de travail, mais aussi par la différenciation des modes d'emploi et des horaires entre les catégories de salariés au sein d'une même entreprise. Elle risque à terme de déstructurer des collectifs de travail qui ne partagent plus les mêmes horaires, ni les mêmes contraintes temporelles.
Ce processus s'inscrit dans une reconfiguration des modes de coopération et dans la prégnance de la division du travail au sein des organisations, liée aux pratiques managériales visant la recherche d'une plus grande efficience organisationnelle et économique et reposant sur le développement de la disponibilité, l'autonomie et l'implication des salariés ainsi que le renforcement du rôle de la hiérarchie.
S'agit-il pour autant d'envisager une rupture avec les principes de 1936, et notamment la notion d'horaire collectif et la référence hebdomadaire pour la durée du travail (P. Boisard et P. Charpentier, 1997) ? Si la référence hebdomadaire[123] perdure dans les textes, si un plafond annuel de 1 600 heures[124] est fixé par la loi, la régulation temporelle semble de plus en plus fonction des régulations d'entreprise, montrant par là même que les « 35 heures » n'échappent pas à l'instrumentalisation du droit social.
Quel sera le sens avéré de ce plafond avec le vote de la loi Fillon ? Pourra-t-il perdurer dans les textes s'il ne rend pas compte des pratiques de temps de travail effectif au sein des entreprises ?

[123] Article 1er de la loi n° 98-461 du 13 juin 1998.
[124] Article 7 de la loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000.

CONCLUSION GENERALE

Systématiquement initiés par les directions d'entreprises, les processus d'ARTT sont marqués par le déséquilibre des termes de l'échange, aboutissant à faire prévaloir les impératifs gestionnaires. Les entreprises enquêtées vont surtout chercher à avaliser un projet, l'amendant peu ou prou en fonction du rapport de force que les partenaires sociaux ou les salariés à travers leurs représentants sont en mesure d'instaurer. Les négociations vont alors consister essentiellement à vérifier que le personnel partage suffisamment les projets de RTT pour poser les termes d'une solution à l'épreuve de la discussion, de la conclusion puis de l'expérimentation. Dans plusieurs cas elles sont dictées par la précipitation face à diverses échéances, notamment financières (les changements dans le montant de l'aide). Ceci est peu propice à un apprentissage de la négociation et à une transformation des relations professionnelles.
Nous avons cherché à montrer comment l'ARTT interpelle ou modifie l'usage de la force de travail – organisation du travail, qualification, temps et rythmes de travail – et sa mobilisation, mouvements d'entrée, et de sortie, mobilités internes, statuts d'emploi. Même si l'appropriation des « 35 heures » répond à des motivations diverses, on assiste globalement à une instrumentalisation de l'ARTT, tenant au fonctionnement stratégique et opérationnel des entreprises, leur permettant d'initier ou d'accélérer des changements organisationnels portant sur les structures de l'entreprise, la politique des produits, la gestion de la production et celle de la main-d'œuvre. Se structurent ainsi les termes d'un compromis posant comme contrepartie à la RTT, la réorganisation et la flexibilisation. Certaines entreprises ont ainsi cherché à rationaliser la gestion de la production par des réagencements internes de services fonctionnels, des décloisonnements de services opérationnels, le renforcement ou l'externalisation d'activités ou au contraire l'intégration d'unités. Parallèlement, la mise en œuvre de la RTT justifie des changements techniques ou gestionnaires touchant à la gestion des approvisionnements et des stocks, à l'informatisation, à la rationalisation des services ou des procédures administratives.
Nous avons vu également que les règles mises en place dans le cadre du dispositif étaient à la fois « interprétatives et normatives » (J.-D. Reynaud, 2001).
Les nouvelles modalités temporelles se traduisent par une formalisation des règles. Des outils sont mis en place afin de cadrer cette nouvelle régulation temporelle et permettre la rationalisation qu'elle sous-tend. Pour organiser la modulation et l'annualisation des temps travaillés, des instruments de contrôle et de gestion sont introduits. Ceux-ci se traduisent paradoxalement à la fois par le renforcement de l'autonomie des salariés (mise en place de plages horaires variables, modalités de récupération, jours pour RTT) et par une accentuation du contrôle du temps de travail, notamment par l'introduction de systèmes de badgeage. Toutefois la formalisation ne doit pas se faire au détriment d'une certaine forme de souplesse et neutraliser les économies de la flexibilité réalisées ; les entreprises cherchent ainsi de plus en plus à impliquer les hiérarchies intermédiaires en déléguant la gestion des « 35 heures » à l'encadrement opérationnel.
L'autonomie que certains salariés disent gagner doit alors être confrontée, selon nous, aux transformations des conditions de travail. Toutes les entreprises ont cherché à compenser la RTT par une augmentation de la productivité. Même s'il est difficile de dégager la part de la RTT par rapport aux autres changements de rythmes, de l'accroissement des cadences ou de l'augmentation de la charge, les salariés ressentent à des degrés divers (plus forte en cas de modulation ou d'introduction du travail en équipes) une certaine intensification du travail, couplée avec une densification visant à réduire les temps morts.
Cette réorganisation des temps travaillés conduit à une gestion resserrée de la masse salariale, l'hétérogénéité et l'individualisation des temps optimisant la masse salariale par rapport à l'activité. Le gel des salaires, la diminution des heures supplémentaires et le recours à l'intérim, et dans certains cas l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements accentuent ce processus. Nous nous sommes alors demandé si cette volonté de contrôler et de mieux gérer la masse salariale n'augurait pas une remise à plat et une réforme des politiques salariales.
L'individualisation des temps travaillés, la diversification des modalités de la RTT, la différenciation des situations entre les catégories de salariés ont pour conséquence la segmentation des collectifs de travail. Outre les rivalités classiques entre « productifs » et « improductifs », « jeunes » et « anciens », « permanents » et « temporaires », « femmes » et « hommes », les collectifs de travail qui ne partagent plus les mêmes contraintes d'horaires et de rythmes ne risquent-ils pas de se déstructurer ?
Paradoxalement les nouvelles organisations induites par la RTT se traduisent par des mutations des collectifs de travail : développement du travail en binôme, renforcement du travail en équipes, accentuation de la diminution du recours à la flexibilité externe sont autant de réponses qui touchent aux modes d'échange, aux pratiques de coopération et aux rapports hiérarchiques.
Finalement les transformations de la gestion de la main-d'œuvre seraient surtout marquées par le développement de la flexibilité interne (en particulier les contrats multi-sites formels et/ou tacites

prévoyant la mobilité interne entre les unités), de la polyvalence et de l'élargissement des tâches afin de répondre aux objectifs de productivité et de réactivité. Cette combinaison permet de résoudre à la fois les problèmes de charge de travail et d'adaptation à un fonctionnement en effectif tendu. Il s'ensuit une recombinaison multiforme des modes de flexibilité sur un plan qualitatif interne : la modulation se substituant aux heures supplémentaires et au chômage partiel ; la flexibilité qualitative constituant donc un palliatif. Plus largement, l'articulation entre flexibilité interne et externe se redessine. Les recrutements sont l'occasion d'une recomposition à la marge de la main-d'œuvre, ils prennent les formes suivantes : déprécarisation d'une fraction de la main-d'œuvre temporaire, rajeunissement de la pyramide des âges, élévation du niveau de qualification et renforcement d'une fonction ou d'un métier.
Ainsi nous avons voulu montrer que les transformations managériales induites par l'ARTT participent à de nouvelles formes de gestion des modes d'emploi et de mobilisation de la main-d'œuvre marquées par la conciliation de principes jusqu'alors opposés : flexibilité interne et externe, division et coopération, participation et restructuration, autonomie et domination.

Pour quelles raisons les dispositifs d'ARTT n'ont-ils pas répondu, d'un côté, aux attentes qu'ils ont suscitées, et l'autre, aux enjeux dont ils étaient investis ?
L'une des réponses réside dans l'affaiblissement des problématiques d'amélioration des conditions de travail et de vie. La notion d'aménagement du temps de travail ne privilégie pas *a priori* le point de vue des entreprises au détriment de celui des salariés. A l'origine, d'ailleurs, les expériences développées par les entreprises visaient en priorité à améliorer les conditions de vie des salariés, par le biais d'horaires souples, permettant à chacun d'adopter l'horaire de son choix. Aujourd'hui, lorsque la question du temps de travail est abordée dans l'entreprise, c'est en général à l'initiative des directions soucieuses de faire face aux contraintes temporelles de leur activité. Force est de reconnaître que les salariés ne trouvent pas toujours leur compte dans les formes actuelles d'aménagement des horaires, y compris lorsqu'elles résultent d'accords engageant les organisations syndicales, et impliquant une réduction du temps de travail. Ils constatent que leur point de vue dans la mise en œuvre des nouvelles organisations du temps pèse d'un poids toujours plus faible face aux contraintes économiques et aux enjeux en termes d'emploi. Depuis 1982, les textes de lois successifs ont à chaque fois intégré un peu plus les objectifs d'efficacité économique pour satisfaire des demandes toujours plus pressantes des entreprises. Confrontées à une pression temporelle accrue (raccourcissement des délais, réduction des stocks, élimination des temps morts, etc.), ces dernières ont fait de la flexibilité du travail un critère de performance, une condition de leur compétitivité.
C'est en ce sens qu'il y a une réappropriation de l'outil ARTT par l'économique.
Aussi l'une des conséquences principales est la dévalorisation du temps de travail comme outil d'amélioration des conditions de vie. Thème symbolique des revendications sociales à la fin des années soixante-dix et au début des années quatre-vingt, elle a été progressivement instrumentalisée et mise au service des restructurations des entreprises. Elle est devenue une contrepartie à des contraintes horaires nouvelles (horaires atypiques, développement du travail posté), censée satisfaire l'aspiration des salariés à de meilleures conditions de travail et de vie. Avec la montée du chômage, le phénomène s'est accentué, au point que l'objectif de maintien ou de création d'emplois tend à recouvrir à lui seul la dimension sociale de l'ARTT. Le regain d'intérêt actuel pour la réduction du temps de travail est presque exclusivement associé à la défense de l'emploi, que le propos émane de l'Etat ou des partenaires sociaux. Il faut reconnaître que ces positions ne reflètent pas le point de vue de la majorité des salariés, souvent dans l'impossibilité d'abandonner une partie de leur pouvoir d'achat même au nom du partage du travail[125].
Considérer le lien entre partage du travail et organisation du travail dans l'entreprise revient à évoquer l'idée d'un raisonnement implicite sur « une masse de travail aisément repartageable » entre salariés et donc d'un travail « objectivé et transmissible » (P. Zarifian, 1995). Dès lors, on peut considérer le travail sans lien avec l'individu interchangeable qui l'exerce, aussi lorsque de nouveaux embauchés arrivent, il est possible de leur prescrire les tâches à effectuer, ce qui est à l'origine de la définition du taylorisme et qui le fait en quelque sorte perdurer. En conséquence si le partage de travail est « rattrapé » par l' « économique » ou encore s'il y a réappropriation de l'outil économique par l'ARTT, on se trouve face à des arrangements locaux d'entreprise conduisant à une flexiblisation de la main-d'œuvre et dans des négociations privilégiant les rapports de force et amenant à une situation d'avaliser le projet mené par les directions d'entreprise.

[125] Ces revendications traduisent un aspect du partage du travail qui apparaît dans certains préambules d'accords : la solidarité entre les générations. Les mouvement actuels (le projet de réforme des retraites par le ministre F. Fillon) contre le refus de l'allongement du nombre d'annuités montrent que les préférences des salariés, en décalage avec le monde politique et même syndical, et traduisent une aspiration à l'aménagement du temps sur la vie active, plutôt que sur l'année.

L'inventaire périodique des lois sur les « 35 heures » a offert un terreau à l' « assouplissement » des « 35 heures » par le ministre actuel du Travail, F. Fillon.
L'extension de la RTT risque de se poursuivre dans des conditions moins favorables. D'une manière générale, on peut craindre – et c'est une hypothèse qui a été posée dans l'étude de T. Coutrot et A.-L. Aucouturier (2000) – que les entreprises (grandes ou petites) qui doivent encore passer à « 35 heures » le fassent dans des conditions plus défavorables que celles qui l'ont déjà accompli dans les premières années. Cela s'expliquerait non seulement par le constat que les entreprises qui ont anticipé le processus avaient sans doute de bonnes raisons de le faire (bonne tenue de leur marché, perspectives de croissance, réorganisations à engager, etc.) ou l'ont réalisé dans des conditions assez strictes (notamment sous le régime de la première loi Aubry).
D'ores et déjà, un bilan quantitatif des créations d'emplois estimées entre 1997 et 2001 a été établi par M. Husson (2002), en s'appuyant sur trois méthodes de simulation macro-économique : une imputation directe, une équation avec durée du travail et une équation avec « trend » temporel. Les résultats de ces dernières convergent vers une évaluation assez serrée selon laquelle l'impact de la réduction du temps de travail équivaut à la création de 448 000 à 508 000 emplois supplémentaires sur la période étudiée.
Les résultats de M. Bunel et S. Jugnot annoncent les effets nets directs des dispositifs de réduction du temps de travail sont estimés à plus de 300 000 emplois sur 4 ans, de 1998 à 2001, dont la moitié sont induits par des dispositifs incitatifs (M. Bunel et S. Jugnot, 2002). Avec les hypothèses sur les délais d'embauches, plus de la moitié des emplois (170 000) auraient été créés pendant l'année 2000.
Ces évaluations quantitatives, somme toute optimiste, tranchent avec nos résultats empiriques, plus sceptiques qualitativement quant aux bénéfices de la réduction du temps de travail.

Pour conclure ce travail de thèse, nous voulons souligner quelques limites qui sont pour certaines des perspectives de prolongements de notre réflexion.
D'une part, la taille de notre échantillon d'entreprises confine les suites pour une étude exhaustive du dispositif Aubry. Nous considérons que nos résultats viennent approfondir ceux des enquêtes annuelles de l'INSEE et du Ministère du Travail, plus précisément les enquêtes spécifiques du Ministère menées *ex-ante* et *ex-post* des lois Aubry. Dans ces conditions, il aurait été intéressant de conduire une étude longitudinale dans ces structures et d'y revenir mesurer par exemple la pérennité des réorganisations engagées et celle des emplois créés au-delà du minimum obligatoire des deux années.
D'autre part, nous aurions voulu opérer une comparaison des dispositifs Aubry 1 et 2, mais comme nous l'avons remarqué la mise en place de la seconde loi semble limitée et freinée par les orientations engagées dans la loi Fillon. Par ailleurs, nous étions soumis à des délais impartis pour achever notre travail de thèse. De plus, le nombre de résultats obtenus pour le premier dispositif interroge un grand nombre de champs de la sociologie.
Ajoutons pour terminer, à la suite du temps que nous avons passé sur le terrain, nous avons essayé de rendre compte de façon fidèle, détaillée et précise des tenants et des aboutissants observés et contenus dans le mécanisme Aubry 1.
Notre travail n'a pas la prétention d'offrir un modèle théorique permettant de dépasser nos questionnements et plus encore d'interroger toute l'étendue de la flexibilisation de la force de travail au regard de l'ARTT. Il s'agit plus de continuités et d'exacerbation de tendances et de travaux observés en sociologie du travail et de l'emploi sur une période définie. Il a permis de mettre à jour ces prolongements et leurs paroxysmes enclenchés par la mise en place des « 35 heures » sur l'organisation (temporelle) du travail et sa réorganisation, les pratiques de modes d'emploi et les relations professionnelles.
L'une des pistes de recherche possible, au vu de la mise en place des lois Aubry, est de prendre en compte l'observation de ces entreprises « pionnières » comme un révélateur de la continuité de l'évolution de la société vers l'adhésion à un modèle néo-libéral (T. Coutrot, 1998, 1999). L'étude de l'organisation temporelle du travail fait état de la dégradation des conditions de travail sacrifiées sur l'autel de la productivité ; l'approche en terme de modes d'emploi rend compte des pratiques de flexibilisation le plus souvent accrues dans les entreprises. Le bilan de la mise en place des processus d'ARTT fait état d'une grande hétérogénéité et apparaît comme un facteur de renforcement des inégalités. La mise en œuvre de la RTT dans les entreprises, loin d'homogénéiser les situations des salariés voire d'adoucir les inégalités de

conditions de travail préexistantes au sein du salariat entre les catégories socioprofessionnelles, selon l'âge et le genre, les renforce.
Par ailleurs, pour aller plus loin dans l'analyse, une seconde interrogation est à soulever concernant la gestion des compétences pour des personnels dont les statuts sont différents. En effet, comment la coordination entre les membres d'une équipe de travail peut-elle être requise, lorsque voisinent des salariés sur contrat à durée déterminée, des intérimaires et des employés plus stables ? Cette question doit être abordée avec prudence. De nombreuses observations montrent que les modes d'emploi déterminent effectivement des statuts différents dans l'entreprise et qu'aux emplois stables sont associés des chances de promotion, de meilleurs horaires et des responsabilités plus étendues (M. Maruani et C. Nicole, 1989 ; M. Maruani et E. Reynaud, 1993 ; M. Maruani et F. Michon, 1998 ; T. Angeloff, 2000).

BIBLIOGRAPHIE

Afsa, C. et Marchand, O., **Temps de travail : uniformisation ou éclatement**, *Economie et Statistique*, n°231, avril 1990, pp.7-18.

Alis D., Saulquin J.Y., **Quels effets de la réduction du temps de travail sur les indicateurs de gestion ?** *Travail et Emploi*, n° 85, janvier 2001, pp. 39-55.

Angeloff T., **Le temps partiel : un marché de dupes**, Editions Syros, 2000, 225 p.

Anxo D., Boulin J-Y., Lallement M., Lefèvre G. et Silvera R., **Recomposition du temps de travail, rythmes et modes de vie, une comparaison France/Suède**, *Travail et Emploi*, n° 74, janvier 1998, p.5-20.

Appay, B., **Flexibilité et précarisation : vers la corvéabilité ?**, in Hirata et Senotier (dir.), *Femmes et partage du travail*, Paris, Editions Syros, 1996, pp.120-136.

Aucouturier, A.-L. et Coutrot, T., **Prophètes en leur pays. Les pionniers des 35 heures et les autres**, *Travail et Emploi*, n° 82, avril 2000, pp.53-72.

Bagla-Gökalp, L., **Sociologie des organisations**, Paris : La Découverte, 1998, 123 p. (collection Repères).

De Bandt J., Dejours C. et Dubar C., **La France malade du travail** , Paris : Bayard Editions, 1995, 207 p.

Barbier J.-C. et Nadel H., **La flexibilité du travail et de l'emploi**, Paris : Flammarion, 2000.

Barou Y. et Rigaudiat J., **Les 35 heures et l'emploi**, Paris : La documentation française, 1983, 288 p.

Barthélémy, J., **Droit de la durée du travail : temps de travail, aménagement-35 heures**, Paris : Editions Litec,1998, 388 p.

Baudelot, C. et Gollac, M., **Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France**, Paris : Arthème Fayard, 2003, 351 p.

Bayart, D., **Temps et organisation : vers une ingénierie temporelle ?** *Revue française des Affaires sociales*, n°3, juillet-septembre 1998, pp.19-34.

Bertrand, H., **Réduire la durée légale du travail pour créer des emplois : à quelles conditions ? Enseignements d'une simulation micro-économique**, *Travail et Emploi*, n° 66, janvier 1996, pp. 97-112.

Bernardi V., **Conséquences d'une politique de RTT sur le statut des salariés : analyse empirique et théorique**, Université de Nice Sophia-Antopolis, Thèse de Doctorat ès Sciences Economiques, 1998.

Bernoux, P., **La sociologie des entreprises**, Paris : Editions du Seuil, mai 1995 et juin 1999 (2e édition revue et corrigée suivie d'une postface), 400 p.

Bilan 1997 de la négociation collective, **La loi Robien dope la négociation collective**, *Liaisons sociales*, n° 7883, 23 juin 1998, 12 p.

Billiard, I., **Temps humain, temps productif. Les enjeux des années 1980-1990**, *Revue française des Affaires sociales*, n°3, juillet-août 1998, pp. 89-105.

Bloch-London C. et Marchand, O., **Les enjeux de la durée du travail**, *Economie et Statistique*, n° 231, avril 1990, pp. 19-32.

Bloch-London C., Boisard P., Boulin J.-Y. et Coutrot T., **Les processus locaux de « partage du travail »**, *Travail et Emploi*, n°59, 1994, pp. 4-17.

Bloch-London, C., Cahuzac, E., Morin M-L. et Sublet S., **Les Accords d'entreprises sur le temps partiel de 1992 à 1995 : trois logiques d'utilisation**, *Premières Informations et Premières Synthèses*, n°96-11, 1996.

Bloch-London, C. ; Le Corre, V. et Delort, A., **La durée du travail en 1994**, *Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 27.3, juillet 1997, 7 p.

Bloch-London, C., Coutrot, T., Didry, C. et Michon, F., **Découvrir la réduction et l'aménagement des temps de travail : la mise en œuvre des accords Robien dans douze petites entreprises**, *Travail et Emploi*, n°79, 1999, pp.89-109.

Bloch-London, C., **Les normes de temps de travail à l'épreuve des négociations : le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail**, *Travail et Emploi*, juillet 2000, pp.27-45.

Boisard P. et Meurs D., **Conséquences des horaires atypiques sur la vie quotidienne des salariés**, *Rapport pour le Commissariat Général au Plan*, Centre d'Etudes de l'Emploi, 1987.

Boisard, P., **Partage du travail : les pièges d'une idée simple**, *Esprit*, n° 204, août-septembre 1994, pp.44-51.

Boisard, P., **L'aménagement du temps de travail**, Paris : P.U.F., 1996, 128 p. (collection Que sais-je ?).

Boisard, P. et Charpentier, P., **L'annualisation du temps de travail dans les entreprises**, *Travail et Emploi*, n° 73, 1997, pp.29-38.

Boisard, P. et Fermanian, J.-D., **Les rythmes de travail hors norme**, *Economie et Statistique*, n°321-322, 1999, pp.111-131.

Boisard P., Cartron D., Gollac M. et Valeyre A., **Temps et travail : la durée du travail**, Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, Rapport pour la *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, 2002, 61 p.

Bollier G. (coord.) et Durand C. (coord.), **La nouvelle division du travail**, Paris, Editions de l'Atelier/Editions Ouvrières, 1999, 268 p.

Borzeix, A et Maruani M., **Le temps de chemises. La grève qu'elles gardent au cœur**, Paris : Syros, 1982.

Bosch G., Meulders D. et Michon F. (Eds), **Le temps de travail : nouveaux enjeux, nouvelles normes, nouvelles mesures**, Editions du Dulbéa, 1997, 372 p.

Bouffartigue, P. et Tchobanian, R., **A propos de l'évolution des temps travaillés. Le poids des arrangements locaux,** *Séminaire du LEST*, 1997, pp.1-29.

Bouffartigue, P., **Temps travaillés, modes de régulation de la relation salariale et différenciation du salariat. A propos du cas français**, VIèmes Journées de Sociologie du Travail, *Divisions du travail et du social*, Blankenberge, Belgique, 5-7 novembre 1997.

Bouffartigue P., Bouteiller J., , **Réduire le temps sans réduire la charge ?** *Travail et Emploi*, n° 82, avril 2000, pp. 37-52.

Bouffartigue, P., **Temps et nouvelle forme de subordination salariale**, *Congrès Marx International III « Le Capital et l'Humanité aujourd'hui »*, Université de Paris X Nanterre-Sorbonne, 26-29 septembre 2001, Document de travail, LEST-CNRS, 8 p.

Bouffartigue, P. et Bouteiller, J., **Durée du travail et déclin de la norme du temps de travail : le sens de la mesure**, *Séminaire LEST-CNRS*, 2001, 25 p.

Bouillaguet, P., **Evolution des politiques de l'emploi en France**, in textes réunis et présentés par Maruani M. et Reynaud E., *France-Allemagne : débats sur l'emploi*, Paris : Syros, 1987, pp. 56-82.

Le Boulaire, M. et Freiche, J., **L'entreprise flexible et l'avenir du lien salarial**, Paris : L'Harmattan, 2000, 158 p.

Boulin, J.-Y., **Durée et organisation du temps de travail en Europe**, *Travail et Emploi*, 1989, n°42, pp.29-44.

Boulin, J.-Y., Cette G. et Taddéi, D. (dir.), **Le temps de travail**, Paris : Editions Syros, 1993, 252 p.

Boulin J.-Y. et Silvera R., **Temps de travail et temps hors-travail : vers de nouvelles articulations ?** Communication pour les VIIème Journées de Sociologie du Travail, Bologne, 17-18-19 juin 1999, *Temps, statuts et conditions de travail*, 16 p.

Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C. et Passeron, J.-C., **Le métier de sociologue**, Paris, Editions Mouton, 1980, 357 p.

Boyer, R., **La crise actuelle : une mise en perspective historique**, *Critiques de l'économie politique*, n° 7-8, avril-septembre 1979, pp.5-113.

Boyer, R., **Les transformations du rapport salarial dans la crise**, in *L'emploi, enjeux économiques et sociaux. Colloque de Dourdan*, Paris, Maspéro, 1982, pp.80-102.

Boyer, R., **L'introduction du taylorisme en France à la lumière de recherches récentes : quels apports et quels enseignements pour le temps présent**, *Travail et Emploi*, n° 18, 1983, pp.17-41

Boyer R. (dir.), **La flexibilité du travail en Europe : une étude comparative des transformations du rapport salarial dans sept pays de 1973 à 1985**, Paris, La Découverte, 1986, 330 p.

Boyer, R., **La théorie de la régulation : une analyse critique**, Paris : La Découverte, 1986, 142 p. (collection Agalma).

Brunhes et *alii,* **35 heures : le temps du bilan**, Paris : Edition Desclée de Brouwer, 2001, 156 p.

Bué, J., **Les différentes formes de flexibilité**, *Travail et Emploi*, n° 41, 1989, pp.29-35.

Bué, J. et Dussert, F., **Les horaires de travail sont moins réguliers et plus diversifiés en 1991 qu'en 1984**, *Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 28, août 1993, 10 p.

Bué, J. et Rougerie, C., **L'organisation des horaires : un état des lieux en mars 1998**, *Premières Informations et Premières Synthèses*, juillet 2000, 8 p.

Bué J., Metzger J-L., Puech I., Roux-Rossi D., **Temps partiel et réduction collective du temps de travail**, Rapport final pour la DARES, 2000.

Bué, J. et Roux-Rossi, D., **Salarié(e)s à temps partiel et réduction collective du temps de travail : la question du choix**, *Travail et Emploi*, n°90, 2002, pp.39-53.

Bunel J. et Saglio J., **L'action patronale**, Paris, PUF, 1979, 239 p.

Bunel M. et Jugnot S., **35 heures : évaluations de l'effet emploi**, *Contribution au colloque AFSE*, septembre 2002, 20 p.

Cabanes, P., **Rapport sur l'aménagement et la réduction du temps de travail en introduction à la rencontre tripartite du 8 juillet 1996**, Liaisons Sociales, n°67/96, 10 p.

Cahuzac, E., Morin M-L. et Sublet S., **Les Accords d'entreprises sur le temps partiel de 1992 à 1995 : trois logiques d'utilisation**, Paris, Ministère du Travail, *Premières Informations et Premières Synthèses*, n°96-11, 1996.

Caire, G., **L'emploi : des repères pour agir**, Paris : Editions Liris, 1994, 192 p.

Castel, R., **Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat**, Paris : Editions Fayard, 1995, 490 p.

Cavestro W. et Lamotte B., **Travail et emploi : vers de nouvelles régulations**, La Documentation française, *Cahier Travail et Emploi*, 1999, 169 p.

Célérier S., Tengour H., 2001, **Rapports entre forme d'emploi et temps de travail**, in Durand C., Pichon A. (coord.), *Temps de travail et temps libre*, pp. 139-147.

Cette G., Taddéi D., **Réduire la durée du travail : de la théorie à la pratique**, Paris : Librairie générale française, 1997, 349 p.

Cette, G., **Les Effets d'une réduction du temps de travail sur l'emploi et le chômage**, *Revue française d'économie*, été 1998, pp. 127-149.

Cette, G. et Couprie, H., **La modulation des horaires de travail dans les accords 35 heures : quelques caractéristiques**, *Travail et Emploi*, n°83, juillet 2000, pp.79-95.

Chanteau, J.-P., **Les enjeux de la construction du sens de la réduction du temps de travail**, Innovations, *Cahiers d'économie de l'innovation*, n° 10, 1999-2, pp. 63-86.

Cohen, E., **Le « moment Lois Auroux » ou la désublimation de l'économie**, *Sociologie du travail*, 3/1986, pp.265-285.

Colin J.-F., M. Elbaum et A. Fonteneau, **Chômage et politique de l'emploi 1981-1983**, *Observations et diagnostics économiques*, avril 1984, p.95-122.

Collectif, Appel des économistes pour sortir de la pensée unique, **Pour un nouveau plein emploi**, Paris, Editions La Découverte et Syros, 1997, 191 p.

Collectif, **Les 35 heures : une approche critique**, Paris, Editions Economica, 1999, 124 p.

Combault, P., **Les salariés au SMIC et la garantie mensuelle au 1er juillet 2001**, *Premières Informations Premières Synthèses*, juillet 2002, 6 p.

Commissariat Général du Plan, **Réductions du temps de travail : journée pluridisciplinaire du 31 mai 1994**, *Cahier Travail et Emploi*, DARES, La Documentation Française, 1985.

De Coninck F., **Le temps devant soi**, Communication au Colloque *Intensification du travail*, CEE/CEPREMAP/LATTS, Paris – 21-22 novembre 2002.

Coriat, B., **L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse**, Paris : Edition Christian Bourgeois, 1979, 301 p.

Le Corre, V., **Les heures supplémentaires, le chômage partiel et la modulation du temps de travail**, *Premières Informations et Premières Synthèses* , n° 30.2, juillet 1998, 8 p.

De Coster M., Pichault F. (Eds), **Traité de sociologie du travail**, Belgique : De Boeck Université, 1994, 475 p.

De Coster, M., **La division technique du travail**, in Tremblay D. et Villeneuve D. (dir.), *Travail et société. Une introduction à la sociologie du travail*, Québec : Télé-Université, 1997, pp.117-150.

Cotrell M, Letremy P., Macaire S., Meilland C. et Michon F., **Le temps de travail des formes particulières d'emploi**, IRES/MATISSE, Rapport final pour la DARES, 2001, 79 p.

Courpasson, D., **L'action contrainte**, Paris : P.U.F.

Coutrot, T., **L'entreprise néo-libérale : nouvelle utopie capitaliste**, Paris : Editions La Découverte, 1998, 282 p.

Coutrot, T., **35 heures, marchés transitionnels, droits de tirage sociaux. Du mauvais usage des bonnes idées**, *Droit Social*, n° 7/8, juillet-août 1999, pp. 659-668.

Coutrot T., **Critique de l'organisation du travail**, Paris, La Découverte, 1999, 122 p.

Crozier, M. et Friedberg, E., **L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective,** Paris : Editions du Seuil, 1977, 500 p.

DARES, **L'organisation des horaires de travail. Résultats des enquêtes Conditions de travail de 1984, 1991, 1998**, MES, Documentation française, n°1-2, 2000.

Découflé, A.-C., **Eléments d'introduction à une histoire des politiques du travail et de l'emploi***, Travail et Emploi*, n°11, 1982, pp.83-89.

Découflé A.-C. et Maruani M., **Pour une sociologie de l'emploi**, *Revue française des affaires sociales*, n°3, 1987.

Del Sol, M., **Travail à temps partiel : le renforcement de la logique du temps choisi ?** *Droit Social*, n°7/8, 2001, pp.728-733.

Demazière, D., **Sociologie du chômage**, Paris : La Découverte, 1995, 125 p. (collection Repères).

Dereymez, J-W., **Le Travail : histoires, perspectives**, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1995, 190 p. (Collection l'Economie en Plus).

Dif, M., **Flexibilité du travail et ses implications pour l'emploi: réflexions sur les modèles émergents**, *in Economies et Sociétés*, série Economie du Travail, n°20, 3/1998, pp.231-246.

Doeringer, P. et Piore, M., **Internal labor markets and manpower analysis**, Lexington, Massassuchets, D. C. Heath and Co, 1971, 214 p.

Doisneau L., **Deux années d'application du dispositif d'incitation à la réduction collective du temps de travail**, *Document d'études DARES*, n° 23, septembre 1998, 30 p.

Doisneau, L., **Suivi des conventions de réduction collective du temps de travail. Loi n° 98-461 du 13 juin 1998**. Résultats statistiques au 11/08/2000. DARES, 42 p. (a)

Doisneau L., **Les conventions de réduction du temps de travail de 1998 à 2000 : embaucher, maintenir les rémunérations, se réorganiser**, *Premières Informations et Premières Synthèses*, novembre 2000, 10 p. (b)

Doisneau, L., **La réduction du temps de travail d'un dispositif à l'autre : une comparaison des conventions Robien et Aubry,** *Premières Informations et Premières Synthèses***,** n° 37.2, septembre 2000, 9 p. (c)

Dufour C., Hege A., Vincent C. et Viprey M., **Le mandatement en question**, *Travail et Emploi*, n° 82, avril 2000, pp.25-35.

Dupoirier, E. et Parodi J.-L.(dir.), **Les indicateurs socio-politiques aujourd'hui**, Actes du colloque de l'Association Française de Science Politique et de l'Observatoire Interrégional du Politique, janvier 1996, Paris, Editions L'Harmattan, 364 p.

Durand C., Pichon A. (coord.), **Temps de travail et temps libre**, Bruxelles : De Boeck, 2001, 320 p.

Durkheim, E., **De la division du travail social**, Paris : P.U.F., [1930] (1998), 416 p.

Duval, E., **L'aménagement du temps dans l'entreprise**, *Travail et Emploi*, 1982, n° 11, pp.37-49.

Elias, N., **Du temps**, Paris : Librairie Arthème Fayard, [1984] (1996), 254 p.

Erbès-Seguin S., **Syndicats et relation de travail dans la vie économique française**, Lille : Presses Universitaires de Lille, 1985, 137 p.

Erbès-Seguin S., **Le travail dans la société : un bilan de la sociologie du travail**, Grenoble, PUG, 1988, 185 p. (collection Libre Cours).

Erbes-Seguin, S. (sous la dir.), **L'emploi : dissonances et défis**, Paris, Editions l'Harmattan, 1994, 327 p., Collection Logiques sociales.

Estrade, M.-A. et Ulrich, V., **La réorganisation des temps travaillés et les 35 heures : un renforcement de la segmentation du marché du travail**, *Travail et Emploi*, n° 92, octobre 2002, pp.71-94.

Eymard-Duvernay, F.**, Les 40 heures, 1936…ou 1980,** *Economie et Statistique*, n°90, juin 1977, pp. 3-23.

Eymard-Duvernay, F., **Les entreprises et leurs modèles**, in Eymard-Duvernay et *alii*, *Entreprises et produits*, Cahier du Centre d'études de l'emploi, Paris : PUF, n° 30, 1987.

Fabra, P., **Réduction du temps de travail et flexibilité : jusqu'où ?** in Collectif, *Les 35 heures : une approche critique*, Paris : Economica, 1999, pp.1-31.

Favennec Hery F., **L'Accord interprofessionnel du 31 octobre 1995 sur l'emploi**, *Droit social*, n°12, pp.999-1007, 1996.

Fermanian, J.-D. et Baesa, M.-P., **La durée du travail à temps complet**, *Insee Première*, n° 545, septembre 1997, 4 p.

Fermanian, J.-D., **Durées et rythmes de travail en 1995**, *Données sociales*, INSEE, 1999, pp.199-206.

Fourcade, B., **L'évolution des situations d'emploi particulières de 1945 à 1990,** *Travail et Emploi*, n° 52, février 1992, p. 4-19.

Freiche J. et Le Boulaire M., **L'entreprise flexible et l'avenir du lien salarial**, Paris : L'Harmattan, 2000, 158 p. (Collection Logiques sociales).

Freyssinet, J., **Crise, diversification des formes d'emploi et transformation du rapport salarial**, in Ministère du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, SES, *L'évolution des formes d'emploi*, Document de Travail et Emploi, Actes du colloque de la revue Travail et Emploi, 3-4 novembre 1988, 585 p., pp.142-149.

Freyssinet J., **Emploi et chômage. Peu de résultats, beaucoup de rapports**, IRES, Document de travail, n° 95-01, 1995, 78 p.

Freyssinet J., **Le temps de travail en miettes : 20 ans de politique de l'emploi et de négociation collective**, Paris : L'Atelier, 1997, 271 p.

Freyssinet, J., **L'évolution du temps de travail : le déplacement des enjeux économiques et sociaux**, *Droit Social*, n°9 /10, septembre-octobre 1998, pp.752-757.

Freyssinet, J., **En quoi le fractionnement des temps de travail remet-il en cause la revendication de réduction de la durée du travail ?** Innovations, *Cahiers d'économie de l'innovation*, n°10, 1999, pp.53-61.

Friedmann, G., **Où va le travail humain?** Paris : Gallimard, 1963, 385 p.

Friot B. et Rose J. (dir.), **La construction sociale de l'emploi en France : les années soixante à aujourd'hui**, Paris, Editions L'Harmattan, 1996, 245 p. (collection FORUM de l'I.F.R.A.S.).

Gadrey J. (dir.), **Emploi et travail : regards croisés**, Paris : Edition L'Harmattan, 2000, 252 p.

Gauvin A., **Aménagement et réduction du temps de travail : tendances de la recherche**, in textes réunis et présentés par Maruani M. et Reynaud E., *France-Allemagne : débats sur l'emploi*, Paris : Syros, 1987, pp. 255-273.

Gauvin A. (coord.), Jacot H. (coord.), **Temps de travail, temps sociaux: pour une approche globale**, Paris : Editions Liaisons, 1999, 228 p.

Gavini, C., **La métamorphose du travail : gagnants et perdants des 35 heures**, Paris, Editions Liaisons, 2001, 126 p. (collection « En Débat).

Gazier, B., **Economie du travail**, Paris : Dalloz, 1992, 435 p.

Genet J., Pépin M. et Le Roux Y., **L'évaluation des accords d'aménagement-réduction du temps de travail**, *Cahier de l'ANACT*, n° 8, 1996.

Germe J-F., **Les nouvelles formes d'emploi : le travail intérimaire**, *Critique de l'économie politique*, n°5, octobre-décembre 1978.

Germe, J.-F. et Michon, F., **Stratégies des entreprises et formes particulières d'emploi**, Paris, *Séminaire d'Economie du Travail*, 1979.

Le Goff J., **Pour un autre Moyen Age, Temps, travail et culture en Occident**, Paris : Gallimard, 1977, 424 p.

Gollac, M. et Volkoff S., **Citius, Altius, Fortius : l'intensification du travail**, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, septembre 1996, pp.54-67.

Gollac, M. et Volkoff, S., **Les conditions de travail**, Paris : La Découverte, 121 p. (collection Repères).

Goux, D., **Les horaires de travail atypiques sont de moins en moins exceptionnels**, *Données Sociales*, INSEE, 1993, pp.188-194.

Grelet Y., Robert T. et Timotéo J., **Typologie des zones d'emploi sensibles aux risques de chômage**, *Les Dossiers de la DARES*, n°3-4, octobre 1997.

Grimbach T. et Pina L. (dir.) , **35 heures : Négocier les conditions du travail**, Paris, Editions de l'Atelier, 2000, 240 p.

Grossin W., **Le travail et le temps : horaires, durées et rythmes. Une enquête dans la construction mécanique et électrique de la région parisienne**, Paris : Anthropos, 1969, 249 p.

Grossin W., **Les temps de travail**, in De Coster M. et Pichault F. (Eds), *Traité de sociologie du travail***,** Bruxelles : De Boeck Université, 1994, pp.139-156.

Groux, G. (dir.), **L'action publique négociée. Approches à partir des « 35 heures » France-Europe**, Paris : L'Harmattan, 2001, 334 p. (collection Logiques Politiques).

Gubian A., **La réduction du temps de travail à mi-parcours : premier bilan des effets sur l'emploi**, *Travail et Emploi*, n° 83, juillet 2000, pp. 9-26.

Guedj F., Vindt G., **Le Temps de travail : une histoire conflictuelle**, Paris : La Découverte, 1997, 155 p.

Guillon, R., **Les syndicats dans les mutations et la crise de l'emploi**, Paris : Editions L'Harmattan, 1997, 192 p.

Hénaff, G. (dir.), **Habitudes et routines dans les relations d'emploi**, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1999, 141 p. (collection des « Sociétés »).

Héran, F., **L'assise statistique de la sociologie**, *Economie et Statistique*, juillet-août 1984, pp.23-35.

Hirata, H. et Senotier, D., **Femmes et partage du travail**, Paris, Editions Syros, 1996, 280 p.

Husson, M., **Réductions du temps de travail et emploi : une nouvelle évaluation**, *Revue de l'IRES*, n ° 38, 2002/1, pp.79-108.

D'Iribarne A., **Trente ans de Céreq. Des qualifications aux compétences : chronique d'un oubli accepté ?** *Formation Emploi*, n° 76, 2001, pp.71-85.

Jacot, H. (dir.), **Rapport sur la situation économique et sociale 1998-1999**, Paris VO Editions ; ISERES-CGT, 1999, 208 p.

Jacquot L., **Rationalisation du modèle de production et expérience du travail : l'industrie textile vosgienne à l'épreuve de la modernisation**, Thèse de doctorat, Université de Nancy 2, 1998, 424 p.

Jacquot L., **Nouvelle organisation temporelle et intensification du travail**, in Durand C., Pichon A. (coord.), *Temps de travail et temps libre*, Bruxelles : De Boeck Université, 2001, pp. 25-36.

Jeammaud A., 1982, **Le nouveau régime de temps de travail**, *Droit social*, p.305.

Jobert A., **Les espaces de la négociation collective : branches et territoires**, Toulouse : Editions Octarès, 2000, 187 p.

Join-Lambert, M.-T. (dir.), **Aménagement-réduction du temps de travail**, Rapport pour le Commissariat général du Plan, Paris : La Documentation française, 1985, 282 p.

De Jouvenel H., **Temps et société**, *Futuribles*, Syros, 1993.

Kergoat, D., **Ouvriers=ouvrières ?** *Critique de l'économie politique*, 1978.

Kergoat, D., **Les ouvrières**, Paris : Le Sycomore, 1982.

Kergoat D., **La division du travail entre les sexes** in J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot et D. Linhart (dir.), *Le monde du travail*, Editions La Découverte, 1998, pp. 319-327.

Lagarde, S., **La baisse de la durée du travail**, *Insee Première*, n° 439, mars 1996.

Lallement, M., **Sociologie des relations professionnelles**, Paris, Editions La Découverte, 1995, 124 p. (Collection Repères).

Lallement M., **Relations professionnelles et régulation de l'emploi**, Université de Paris X-Nanterre, Rapport pour l'habilitation à diriger des recherches en sociologie, 1996, 161 p.

Lallement, M., **Relations professionnelles et emploi : du niveau à la configuration,** *Sociologie du travail*, n°2/98, pp.209-231.

Lallement M. , **Les gouvernances de l'emploi**, Paris, Desclée de Brouwer, 1999, 252 p.

Leclercq E. et Potocki-Malicet D., **La loi Aubry : négociations et stratégies pour de nouvelles formes d'emploi**, in Durand C., Pichon A. (coord.), *Temps de travail et temps libre*, Bruxelles : De Boeck Université, 2001, pp. 181-194.

Lemaître F., **Les 35 heures**, Paris, Editions Flammarion, 1999, 128 p.

Linhart D. et Maruani M., 1982, **Précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers. Quelques hypothèses**, *Travail et Emploi*, n°11, pp.27-36.

Linhart D., **La modernisation des entreprises**, Paris : La Découverte, 1994, 121 p.

Linhart D., **L'individu au cœur de la modernisation des entreprises : une reconnaissance attendue mais périlleuse**, Bilan problématisé des recherches en sociologie du travail et des organisations depuis 20 ans, Centre de sociologie des organisations, Rapport de recherche financée par la DARES, 2000.

Lipietz A., **Après-fordisme et démocratie**, *Les Temps Modernes*, mars 1990, n°524, pp.1-15.

Livre Vert, **Partenariat pour une nouvelle Organisation du Travail** , Commission Européenne, 1997.

Loi d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail, *Liaisons sociales*, n° 7864, 25/05/1998, 16 p.

Lojkine, J. et Malétras J.-L., **La guerre du temps. Le travail en quête de mesure**, Paris : L'Harmattan, 2002, 239 p.

Luciani J., **Une approche historique de la flexibilité : le chômage intra-annuel**, *Travail et Emploi*, 1987, n°33, pp.23-41.

Lurol M. et Pelisse J., **Les 35 heures et la différenciation des temps selon le genre**, Communication pour les *VIIIèmes Journées de sociologie du travail-Marché du travail et différenciations sociales*, Aix-en-Provence, 21-22-23 juin 2001.

Lyon Caen A., **Le maintien de l'emploi**, *Droit social*, n°7/8, pp.655-659, 1996.

Marchand O. ; Réault D. et Turpin E., **Des 40 heures aux 39 heures: processus et réactions des entreprises**, *Economie et Statistique*, n° 154, avril 1983, pp.3-15.

Marchand O. Et Thélot C., **Le travail en France (1800-2000)**, Paris : Editions Nathan, 1997, 269 p.

Maruani M., **Mais qui a peur du travail des femmes ?** Paris : Syros, 1985, 175 p.

Maruani M., **Statut social et modes d'emplois**, *Revue Française de sociologie*, XXX, 1989, pp.31-39.

Maruani M., Nicole C., **Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins**, Paris : Editions Syros/Alternatives, 1989, 105 p.

Maruani M. et Reynaud E., **Sociologie de l'emploi**, Paris : Editions La Découverte, 1993, 126 p. (collection Repères).

Maruani M. et Michon F., **Les normes de la déréglementation : questions sur le travail à temps partiel**, *Economies et Sociétés, Economie du travail*, n°20, 3/1998, pp.125-.

Maruani M., **Les mécomptes du chômage**, Paris : Bayard, 2002, 159 p.

Marx K., **Misère de la philosophie : réponse à la philosophie de la misère de M. Proudhon**, Paris : Editions Sociales, (1847), 1972, 220 p.

Marx K., **Le Capital : critique de l'économie politique,** Livre I, Paris : Garnier-Flammarion, (1867), 1969, 699 p.

Masson A. et Pépin M., **Réduction du temps de travail et enjeux organisationnels**, *Travail et Emploi*, juillet 2000, pp.47-59.

Méda D., **Travailler moins pour vivre mieux ?** in Brunhes et *alii*, *35 heures : le temps du bilan*, Paris : Edition Desclée de Brouwer, 2001, pp.85-134.

Méda, D. et R. Orain, **Transformations du travail et du hors-travail : le jugement des salariés sur la réduction du temps de travail**, *Travail et Emploi*, n° 90, avril 2002, pp. 23.

Mercure D., **Les temporalités sociales**, Paris : L'Harmattan, 1995, 175 p.

Meulders D., **La flexibilité en Europe**, in Maruani M. (dir.) *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris : La Découverte, 1998, pp. 239-250.

Meurs D. (dir.), **La flexibilité du travail**, *Les Cahiers Français*, n° 231, Paris : La Documentation Française, mai-juin 1987, 72 p.

Michon F., **Temps et flexibilité : le temps de travail dans le débat sur la flexibilité**, *Colloque International sur la flexibilité du marché du travail*, Genève, 1986.

Michon, F., **Flexibilité et marché du travail**, *Les Cahiers Français*, n° 231, mai-juin 1987, pp. 35-38.

Michon F. et Segrestin D. (eds), **L'emploi, l'entreprise et la société**, Economica, 1990, 301 p.

Michon, F., **Sur les difficultés de la comparaison internationale des temps de travail**, Chronique internationale de l'IRES, *La réduction du temps de travail en Europe*, n° 54, septembre 1998, pp.119-127.

Ministère de l'emploi et de la solidarité, **La réduction du temps de travail : les enseignements des accords été 1998-été 1999**, Paris, La Documentation française, 1999, 408 p.

Mirochnitchenko, K., **Le temps de travail dans la métallurgie : configuration de branche, stratégie des acteurs et coordination des entreprises**, Thèse pour le doctorat d'économie et de sociologie du travail, Aix-Marseille II : Université de la Méditerranée, 1999, 469 p.

Morin, M.-L., de Terssac G., (ss. la dir.), , **Les accords sur le temps de travail et la loi quinquennale du 20 décembre 1993**, *Rapport au Commissariat général au Plan*, LIRHE, CERTOP, 1996.

Morin, M-L., **La Loi quinquennale, une étape pour le régime juridique du temps de travail**, *Travail et Emploi*, n°73, 1998, pp.13-28. (a)

Morin M.-L., de Terssac G. et Thoemmes J., **La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu**, *Sociologie du Travail*, n° 2, 1998, pp. 191-207. (b)

Morin, M.-L., **Le temps de travail entre le droit du travail et la politique de l'emploi**, *Note du LIRHE* n° 300, Université de Toulouse, décembre 1999, 15 p.

De Nanteuil M., **Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexions sur les rapports entre flexibilité et précarité**, *Travail et Emploi*, n°89, janvier 2002, pp.65-80.

Naville, P., **Temps et technique: structure de la vie au travail**, Genève : Librairie Droz, 1972, 232 p.

Nicole-Drancourt C., **Organisation du travail des femmes et flexibilité de l'emploi**, *Sociologie du travail*, n°2, 1990, pp.173-193.

Oiry E., d'Iribarne A., , **La notion de compétence: continuités et changements par rapport à la notion de qualification**, *Sociologie du Travail*, 2001, pp. 49-66.

Oliveira, A. et Ulrich, V., **L'effet des 35 heures sur la durée du travail des salariés à temps partiel**, DARES/MES, *Document d'études*, n° 61, septembre 2002, 60 p.

L'organisation des horaires de travail. Résultats des enquêtes Conditions de travail de 1984, 1991 et 1998, *Les Dossiers de la DARES*, n°1-2/2000, La Documentation française, 267 p.

Oudiz G., Raoul E. et Sterdyniak H., **Réduire la durée du travail, quelles conséquences ?** *Economie et Statistique*, n°111, 1979, pp. 3-17.

Passeron V., **Les 35 heures, l'emploi et les salaires**, *Premières Informations Premières Synthèses*, n° 50.2, décembre 2000, 12 p.

Pelisse, J., **Le temps des négociations : douze accords de réduction du temps de travail**, *Travail et Emploi*, n° 82, avril 2000, pp.7-23.

Pépin, M., **L'aménagement du temps de travail**, *Les Cahiers Français*, n° 231, mai-juin 1987, pp. 15-19.

Pépin M., , **L'aménagement du temps de travail – comment réaliser un diagnostic en entreprise**, Editions ANACT, 1990, (collection « Outils et méthodes »).

Pépin M., **Réduction du temps de travail. Les enjeux : vieux débats ou nouvelles approches ?** Informations et Commentaires, « *Repenser le travail. De l'exclusion à l'insertion* », n° 87, avril-juin 1994, pp. 33-37.

Pépin, M. (dir.), **L'organisation du temps de travail**, Editions Liaisons, 2000 (2ème édition enrichie, actualisée loi 35 heures).

Potocki-Malicet D., **Eléments de sociologie du travail et de l'organisation**, Paris : Editions Anthropos, 1997, 112 p. (collection Poche Ethno-sociologie).

Pouchet, A. (coord.), **Sociologies du travail : quarante ans après**, Paris, Editions Elsevier SAS, 2001, 370 p. (collection « Acteurs, Sociétés, Techniques »)

Pronovost, G., **Sociologie du temps**, Bruxelles : De Boeck Université, 1996, 183 p.

Quéinnec Y., Barthe B., Verdier F., **Réduction du temps de travail et organisation de l'activité de travail : des rapports ambigus et complexes**, in de Terssac G., Tremblay D-G. (dir.), *Où va le temps de travail ?* Toulouse : Octarès, 2001, pp. 133-142.

Rapport d'information sur les incidences économiques et financières de la loi n° 96-502 du 11 juin 1996 tendant à favoriser l'emploi par l'aménagement et la réduction du temps de travail : la loi Robien, une première évaluation, présenté par P. Méhaignerie, Paris, 1997.

Ray, J-E, **Les Accords sur le temps de travail**, *Droit social*, n°1, pp.99-114, 1988.

Ray, J-E, **Partage du travail et plan social**, *Droit social*, n°5, pp.444-455, 1994.

Réductions du temps de travail : journée pluridisciplinaire du 31 mai 1994, *Cahier Travail et Emploi*, Paris, La Documentation Française, 1995, 143 p.

La réduction du temps de travail, *Droit Social*, septembre-octobre 1998, n°9/10.

Reynaud J-D., **Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale,** Paris, A. Colin, 1993, 313 p.

Reynaud J.-D., **Créations des règles et régulation sociale**, in Groux G. (dir.), *L'action publique négociée. Approches à partir des « 35 heures » France-Europe*, Paris : L'Harmattan, 2001, pp.263-281.

Rigaudiat, J., **Réduire le temps de travail**, Paris, Editions Syros, 1993, 231 p.

Roche, W ; Fynes, B. et Morrissey, T., **Emploi et temps de travail : un tour d'horizon international**, *Revue internationale du Travail*, vol. 135 (1996), n°2, pp. 139-167.

Rolle, P., **Bilan de la sociologie du travail : travail et salariat. Tome I**, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1988, 149 p.

Ronsac, J-J., **Le nouveau découpage en zones d'emploi : un outil pour la connaissance et l'action**, *Courrier des Statistiques*, n°70, pp. 33-35.

Rose J. (et *alii*), **La dynamique des rapports salariaux : lieux, règles, sens**, MIRE, novembre 1990.

Rose J., **Les rapports de travail et d'emploi : une alternative à la notion de relation salariale ?** Nancy, *Cahiers du GREE*, n° 7, 1992, 25 p.

Rose J., **Disparition ou transformation des formes de l'emploi ?** Sous la dir. de Geneviève Fournier et Bruno Bourassa, Entretien du CRIEVAT-LAVAL, Les Presses de l'Université Laval, 2001, 84 p. (Coll. « Trajectoires professionnelles et marché du travail »).

Roth, N., **Le temps de travail**, *Données sociales*, INSEE, 1990, pp.114-120.

Rotschild Souriac, M-A., **Engagements et arrangements sur l'emploi, quelle efficacité**, *Droit social*, n°12, pp.1061-1069, 1997.

Rouilleault, H., **Réduction du temps de travail : les enseignements de l'observation**, *Rapport du Commissariat général du Plan*, Paris, La Documentation Française, juin 2001, 493 p.

Savatier, J., **Les accords collectifs conclu par des salariés expressément mandatés par des organisations syndicales**, *Droit Social*, n°4, avril 1998, pp.330-337.

Schnapper, D., **Rapport à l'emploi, protection sociale et statuts sociaux**, *Revue Française de sociologie*, XXX, 1989, pp.3-29.

Shwartz, Y., **Expérience et connaissance du travail**, Messidor, Editions Sociales, 907 p.

Sellier, F., **Les salariés en France**, Paris, PUF, 1979, 127 p. (collection Que sais-je ?).

Sellier, F., **Histoire de la régulation du temps de travail. L'exemple français**, Conférence IREC « *Les relations d'emploi : régulation et dérégulation en Europe* », LEST-CNRS, Aix-en-Provence, 20-22 mai 1999, 6 p.

Setti, N., **Aménagement-réduction du temps de travail et emplois atypiques**, in Meyer F. et Triby E. (dir.), *Temps de travail, temps de vie*, Strasbourg : Presses Universitaires de Strasbourg, 2000, pp.115-132.

Setti N. et Jacquot L., **Aménagement-réduction du temps de travail et nouveaux modes de gouvernement des organisations**, Actes du colloque des VIII èmes Journées de sociologie du travail « Marchés du travail et différenciations sociales », LEST, Aix en Provence, 21-22 juin 2001, pp. 77-85.

Setti N., Jacquot L (et *alii*), **La réduction du temps de travail : enjeux, négociations et pratiques des entreprises**, *Document d'études DARES*, Ministère de l'emploi et de la solidarité, avril 2002, n° 55, 134 p.

Setti N. et Jacquot L., **Réduction du temps de travail et pratiques de gestion des ressources humaines**, *Travail et Emploi*, Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, octobre 2002, pp.115-131. (a)

Setti N. et Jacquot L., **Réduction de la durée du travail à l'aune de la production allégée – l'actualisation d'une affinité élective**, Actes du Colloque *'Organisation, intensité du travail, qualité du travail'*, Paris, CEE/CEPREMAP/LATTS, 21-22 novembre 2002. (b)

Setti N. et Jacquot L., Le temps de travail après la loi Aubry 2 : vers un temps vraiment choisi ? Document de travail, novembre 2002, 19 p. (c)

Silvera, R., **Les femmes et la diversification du temps de travail : nouveaux enjeux, nouveaux risques**, *Revue française de sociologie*, n°3, 1998, pp.71-88.

De Singly, F., **Les bons usages de la statistique dans la recherche sociologique**, *Economie et Statistique*, juillet-août 1984, pp.13-21.

Spurk, J., **Une critique de la sociologie de l'entreprise : l'hétéronomie productive de l'entreprise**, Paris : Edition l'Harmattan, 1998, 247 p.

Statistiques en bref, Thème 3, Eurostat, 11/1999, 5/2000, 10/2001.

Stroobants, M., **Sociologie du travail**, Paris, Editions Nathan, 1993, 128 p. (collection 128).

Sue, R., **Temps et ordre social**, Paris, P.U.F., 1994, 313 p.

Supiot A., , **Déréglementation et autoréglementation de l'entreprise,** *Droit social*, 1989, p.195.

Supiot, A., **Critique du droit du travail,** Paris : P.U.F., 1994, 280 p.

Supiot A., **Temps de travail : pour une concordance des temps**, *Droit social*, n° 12, décembre 1995, pp.947-954.

Supiot A., **Du bon usage des lois en matière d'emploi**, *Droit Social*, n° 3, mars 1997, pp. 229-242.

Taddéi D., **Des machines et des hommes : pour l'emploi, une meilleure utilisation des équipements**, *Rapport au Premier Ministre*, La Documentation française, 1986.

Taddéi, D., **Le temps de l'emploi**, Paris, Editions Hachette, 1988.

Temps, statut et conditions du travail : spéciale VIIèmes Journées de « Sociologie du travail », Bologne, Ed. FrancoAngeli, 1999, 462 p.

De Terssac, G., **L'autonomie dans le travail**, Paris : PUF, 1992, 279 p. (Collection « Sociologie d'aujourd'hui »).

De Terssac G., Tremblay D-G. (sous la dir.), **Où va le temps de travail ?** Toulouse, Octarès, 2000, 283 p.

Thévenot, L., **Résultats du Recensement de la population de 1975. Les catégories sociales en 1975 : extension du salariat**, *Economie et Statistique*, n° 91, juillet-août 1977, pp.3-31.

Thoemmes, J. et de Terssac, G., **La Construction des arrangements temporels : analyse d'accords sur 11 ans, dans une région**, in Bosch, G. et al., *Le Temps de travail : nouveaux enjeux, nouvelles normes, nouvelles mesures*, Belgique : Editions du Dulbea, 1995, pp.217-244,.

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

Thoemmes J., **Vers la fin du temps de travail ?** Paris, PUF, 2000, 225 p.

Thompson, E.P., **La formation de la classe ouvrière anglaise**, Paris : Gallimard-Le Seuil, [1963] 1988, 791 p.

Thuderoz C., Tournon M., , **Négocier la réduction du temps de travail dans les PME**, Paris, DARES/ANACT, 2001, 226 p.

Tollet, J.-Y. et Gavini, C., **La durée du travail : construction et déconstruction d'une norme**, *Droit Social*, avril 1994, pp.365-370.

Travail-Activité-Emploi : une comparaison France-Allemagne, *Cahier Travail et Emploi*, La Documentation Française, 1999, 302 p.

Premiers effets des 35 heures , *Travail et emploi*, Dossier spécial, juillet 2000.

Union des Industries Métallurgiques et Minières, **La loi du 11 juin 1996 coûtera cher aux entreprises et aux contribuables**, Actualité économique et sociale, n°154, décembre 1996, 35 p.

Ulrich, V., **La durée annuelle du travail : 1722 heures en moyenne fin 1999**, Premières Synthèses, n° 10.2, mars 2001, 8 p.

Ulrich, V., **Durée annuelle du travail et pratique des heures supplémentaires en 2000**, *Première Informations et Premières Synthèses*, n° 19.2, mai 2002, 8 p.

Weber, M., **Sociologie du droit**, Paris : PUF, (1986, 1ère éd. 1960), 242 p. (collection Recherches politiques).

Weber H., **Cultures patronales et types d'entreprises : esquisse d'une typologie du patronat**, *Sociologie du travail*, n°4, 1988, pp.545-566.

Zarifian, P., **Le travail et l'événement**, Paris : l'Harmattan, 1995, 249 p.

Zarifian, P., **Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la Firme coopératrice**, Paris : l'Harmattan, 1993, 288 p.

Zarifian, P., **Le modèle de la compétence, Paris : Editions Liaisons,** 2001, 114 p. (collection Entreprise & Carrières).

TABLE DES ILLUSTRATIONS

TABLEAU N°1: DES ENTREPRISES « PIONNIERES » 19
TABLEAU N°2 : ENSEMBLE DES ENTREPRISES PAR CATEGORIE ET PAR SECTEUR D'ACTIVITE 20
TABLEAU N°3: NOMBRE D'ENTRETIENS REALISES PAR ENTREPRISE ET PERIODE D'ENQUETE 22
TABLEAU N°4: PRESENTATION DES ENTREPRISES ENQUETEES 23
TABLEAU N°5: CONTRAINTES ET DETERMINATION DU TEMPS DE TRAVAIL 29
TABLEAU N°6 : HEURES SUPPLEMENTAIRES, MODULATION ET ANNUALISATION DU TEMPS DE TRAVAIL 30
TABLEAU N°7: REPARTITION DES CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES SELON LE TYPE D'HORAIRE 31
TABLEAU N°8: PROPORTION DES SALARIES QUI TRAVAILLENT… 32
TABLEAU N°9: LE TRAVAIL EN HORAIRES ALTERNANTS 37
TABLEAU N°10: PROPORTION D'ETABLISSEMENTS AYANT RECOURS AUX MODES D'AJUSTEMENT COLLECTIFS EN 1994 38
TABLEAU N°11: EN EUROPE, POURCENTAGE DES SALARIES TRAVAILLANT… 42
TABLEAU N°12: DUREE HABITUELLE DE TRAVAIL DANS L'UNION EUROPEENNE ET PROPORTION DES SALARIES TRAVAILLANT A TEMPS PARTIEL EN 1995, 1998 ET 2000. 43
TABLEAU N°13 : POURCENTAGE DE SALARIES A TEMPS PARTIEL PAR PAYS EN 2000 44
TABLEAU N°14 : LES DIFFERENTES TYPES DE MODULATIONS PREVUS PAR LA LOI 46
TABLEAU N°15 : POURCENTAGE DES SYNDICATS SIGNATAIRES DES ACCORDS AYANT DONNE LIEU A CONVENTIONNEMENT 63
TABLEAU N°16 : ENSEMBLE DES SALARIES CONCERNES PAR LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL PAR CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES 65
TABLEAU N°17: LES MODALITES DE REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL PAR VOLET AU NIVEAU NATIONAL ET EN LORRAINE 65
TABLEAU N°18 : REORGANISATION DU TRAVAIL ET REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL 66
TABLEAU N°19: LES AIDES FINANCIERES POUR UNE RTT DE 10% CONTRE DES EMBAUCHES DE 6% DE L'EFFECTIF TOTAL 70
TABLEAU N°20 : MAJORATIONS ATTRIBUABLES AUX ENTREPRISES 70

TABLEAU N°21: POLITIQUE D'INCITATION A LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL, TABLEAU COMPARATIF DES DISPOSITIFS ROBIEN ET AUBRY 1. 71
TABLEAU N°22 : ACCORDS D'ENTREPRISE SIGNES DANS LE CADRE DE LA LOI DU 13 JUIN 1998 74
TABLEAU N°23 : LES ENGAGEMENTS EN TERMES D'EMPLOI ANNONCES DANS LES ACCORDS PAR LES ENTREPRISES..... 74
TABLEAU N°24 : LES THEMES DE LA NEGOCIATION D'ENTREPRISE EN 2000 ET EN 2001 . 83
TABLEAU N°25 : EVOLUTION DES THEMES DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE EN ENTREPRISE 84
TABLEAU N°26 : LES ACTEURS A L'INITIATIVE DU PROJET DE RTT DANS L'ENTREPRISE. 94
TABLEAU N°27: LES TYPES DE NEGOCIATIONS ENGAGEES..... 97
TABLEAU N°28 : PRESENCE D'ORGANISATIONS SYNDICALES ET TAUX DE SYNDICALISATION DANS LES ETABLISSEMENTS POURVUS D'UN COMITE D'ENTREPRISE EN 1995 101
TABLEAU N°29 : LES TYPES DE MODULATION ET LES MODALITES DE LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL 110
TABLEAU N°30 : PRATIQUE DES HEURES SUPPLEMENTAIRES DANS LES ENTREPRISES DE 20 SALARIES OU PLUS SELON QU'ELLES ONT OU NON REDUIT LA DUREE DU TRAVAIL . 115
TABLEAU N°31 : IMPACT GLOBAL DE LA RTT SUR LES REMUNERATIONS SELON LES SALARIES CONCERNES PREVU DANS LES CONVENTIONS 116
TABLEAU N°32 : LES ACCORDS D'ENTREPRISES ET LEURS INCIDENCES SUR LES REMUNERATIONS 119
TABLEAU N°33 : LES « 35 HEURES » CHEZ CERA 143
TABLEAU N°34 : L'APPORT DE DEUX THEORIES ECONOMIQUES QUANT AUX OBJECTIFS D'UNE POLITIQUE DE RTT 155
TABLEAU N°35 : QUALIFICATION DES ENJEUX PAR LES ENTREPRISES, MOTIVATIONS ET ROLE DE LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL..... 166
TABLEAU N°36 : LES RYTHMES DE TRAVAIL : CONTRAINTES MACHINIQUES ET TECHNIQUES, DEPENDANCE VIS A VIS DES COLLEGUES EN 1984 ET EN 1998. 167
TABLEAU N°37 : REPARTITION DE L'EFFECTIF CHEZ ELECTRO PAR SEXE ET PAR CATEGORIES PROFESSIONNELLES AU 31.12.98..... 176
TABLEAU N°38 : CONTRATS DE TRAVAIL PARTICULIERS CHEZ IMMO EN 1998. 180
TABLEAU N°39 : PART DE DU THEME 'EMPLOI' DANS LES NEGOCIATIONS D'ENTREPRISE 182
TABLEAU N°40 : EXISTENCE DE DISPOSITIFS DE PARTICIPATION COLLECTIVE PAR TAILLE D'ETABLISSEMENTS EN 1992 185
TABLEAU N°41 : LOGIQUES D'EMBAUCHE/SAUVEGARDE DES EMPLOIS ET MODES D'EMPLOI..... 199

FIGURE N°1 : SALARIES CONCERNES PAR LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL PAR SECTEUR D'ACTIVITE 21
FIGURE N°2 : PART DES SALARIES A TEMPS PARTIEL SELON LE SEXE ET POUR L'ENSEMBLE DES SALARIES EN FRANCE (1982-1999) 34
FIGURE N°3 : LA BAISSE DE L'INDICATEUR DE DUREE COLLECTIVE DU TRAVAIL SUIVANT LES DIFFERENTES GENERATIONS D'ENTREPRISE..... 38
FIGURE N°4 : ENSEMBLE DES CONVENTIONS SIGNEES PAR SECTEUR D'ACTIVITE ET PAR TYPE DE CONVENTION..... 64
FIGURE N°5: LES EMBAUCHES PREVUES DANS LES CONVENTIONS PAR CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE..... 75

FIGURE N°6 : LES MODALITES DE REORGANISATION 75
FIGURE N°7 : LES MODALITES DE REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL 76
FIGURE N°8 : LES SALARIES CONCERNES PAR LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL PAR TAILLE D'UNITE SIGNATAIRE 85
FIGURE N°9 : SIGNATURE DES CONVENTIONS PAR LES SYNDICATS EN 1999 (EN POURCENTAGE DES ACCORDS SIGNES). 93
FIGURE N°10 : SYNOPTIQUE DU CHANGEMENT DE STRUCTURES DES OFFICINES (DONT PHARMA) A L'OCCASION DU PASSAGE AUX « 35 HEURES » 127
FIGURE N°11: LA MONTEE DES CONTRAINTES DE RYTHMES DE TRAVAIL AUPRES DES SALARIES 157
FIGURE N°12 : PROPORTION DE SALARIES QUI DOIVENT RESPECTER DES NORMES OU DES DELAIS INFERIEURS A LA JOURNEE 158
FIGURE N°13 : LA REGULARITE DES TEMPS TRAVAILLES AVANT ET APRES LA RTT, SELON LE GENRE ET LA CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE. 159
FIGURE N°14 : LA PREVISIBILITE DES HORAIRES SELON LA CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE 160
FIGURE N°15 : VARIATIONS DES EFFECTIFS D'ELECTRO DU 31/12/1996 AU 31/12/1998 177

ENCADRE N°1: DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON ETUDIE 20
ENCADRE N°2 : LES SOURCES STATISTIQUES 24
ENCADRE N°3 : LE TEMPS PARTIEL ET LA LOI DU 19 JANVIER 2000 33
ENCADRE N°4 : ACCORD DE BRANCHE DE LA METALLURGIE ET NEGOCIATION D'ENTREPRISE CHEZ MOTORS 40
ENCADRE N°5: LES DEFINITIONS INTERNATIONALES DU TEMPS PARTIEL 43
ENCADRE N°6 **:** LA LEGISLATION DE 1982 52
ENCADRE N°7 : LES CONVENTIONS DE REDUCTION COLLECTIVE DU TEMPS DE TRAVAIL 61
ENCADRE N°8 : LES GRANDES LIGNES DES LOIS AUBRY 68
ENCADRE N°9 : LE SUIVI DES CONVENTIONS 72
ENCADRE N°10 : LES DISPOSITIONS DE LA LOI DU 19 JANVIER 2000 CONCERNANT LE TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES 108

TABLES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

A.C.E.M.O. : Activité et Conditions d'Emploi de la Main-d'Oeuvre
A.G.I.R.C. : Association Générale des Institutions des Retraites des Cadres
A.N.A.C.T. : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
A.N.I. : Accord National Interprofessionnel
A.T.T. : Aménagement du Temps de Travail
A.R.T.T. : Aménagement-Réduction du Temps de Travail
B.E.P. : Brevet d'Etudes Professionnelles
C.A.P. : Certificat d'Aptitudes Primaires
C.E. : Comité d'Entreprise
C.E.S : Contrat Emploi Solidarité
C.E.T. : Compte Epargne-Temps
C.D.D. : Contrat à Durée Déterminée
C.D.I. : Contrat à Durée Indéterminée
C.F.D.T. : Confédération Française Démocratique du Travail
C.F.T.C. : Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
C.F.E-C.G.C. : Confédération Française de l'Encadrement-Confédération Générale des Cadres
C.G.P.M.E. : Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises
C.G.T. : Confédération Générale du Travail
C.I.E. : Contrat Initiative Emploi
C.N.P.F. : Confédération Nationale du Patronat Français
D.A.R.E.S. : Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques
D.D.T.E.F.P. : Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
D.R.H. : Direction des Ressources Humaines
D.R.T.E.F.P. : Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation
D.S. : Délégué Syndical
E.T.A.M. : Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise
F.G.S.O.A. : Fédération Générale des Syndicats des Organisations Agricoles
F.O. : Force Ouvrière
G.I.E. : Groupement d'Intérêt Economique
G.I.P.-M.I.S. : Groupement d'Intérêt Public-Mutations Industrielles et des Services
I.N.S.E.E. : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
I.R.E.S. : Institut de Recherches Economiques et Sociales
M.E.D.E.F. : Mouvement des Entreprises de France
M.E.S. : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité
N.T.I.C. : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
O.C.D.E. : Organisation de Coopération et de Développement Economique
P.M.E. : Petites et Moyennes Entreprises
R.T.T. : Réduction du Temps de Travail
S.E.L. : Société d'Exercice Libéral
S.I.T.R.A.L. : Syndicat Intercommunal des Transports du Bassin de Longwy
S.M.I.C. : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
S.M.I.G. : Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
U.IM.M. : Union des Industries Minières et Métallurgiques
U.N.E.D.I.C. : Union Nationale pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce
U.N.S.A. : Union Nationale des Syndicats Autonomes
2 R.T. : Réorganisation-réduction du Temps de Travail

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE **4**

INTRODUCTION GENERALE **5**

CHAPITRE 1 LES DETERMINANTS DE L'AMENAGEMENT-REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL : VERS QUELLE NORME TEMPORELLE POUR QUELLE NORME D'EMPLOI ? QUESTIONNEMENTS ET METHODOLOGIE. **9**

SECTION 1 NORME TEMPORELLE ET NORME D'EMPLOI : DE L'UNIFICATION A LA DIVERSIFICATION. ELABORATION DE LA NOTION D'ARTT. 9

1.1 L'aménagement-réduction du temps de travail *10*

1.1.1 Définition du temps de travail et mesure de la durée du travail 10

1.1.2. La construction de l'ARTT 11

1.2 Le temps de travail dans sa dimension collective et uniforme *12*

1.3 A la croisée de la sociologie du travail et de la sociologie de l'emploi : l'ARTT 13

SECTION 2 ETUDE DE L'ARTT A L'AUNE DE L'ORGANISATION TEMPORELLE DU TRAVAIL ET DES REGULATIONS D'ENTREPRISE : POUR UNE APPROCHE EN TERMES DE MODES D'EMPLOI 14

2.1 Pour un aménagement-réduction du temps de travail ciblé sur l'organisation (temporelle) du travail dans un objectif de flexibilisation de la force de travail : le rôle des politiques publiques d'emploi *15*

2.2 Les hypothèses de travail *17*

2.3 La traduction de l'ARTT dans les accords d'entreprise : pour une approche monographique *18*

2.3.1 Terrain d'étude et modalités d'investigation 19

2.3.2 La constitution de l'échantillon 20

2.4 Les transformations dans la gestion de la main-d'œuvre *25*

CONCLUSION *27*

CHAPITRE 2 LES DETERMINANTS DE LA DIVERSIFICATION DES TEMPS TRAVAILLES : TRANSFORMATIONS DU TEMPS DE TRAVAIL ET INFLEXION DES POLITIQUES PUBLIQUES D'EMPLOI **28**

SECTION 1 LES TRANSFORMATIONS DU TEMPS DE TRAVAIL : EVOLUTIONS, ENJEUX ET LOGIQUES ANCRES AUTOUR DE LA DUREE, DES HORAIRES ET DES RYTHMES DE TRAVAIL…… 28

1.1. Le temps de travail : évolutions de la durée, des horaires et des rythmes du travail……. *29*

1.2.1 La diversification des horaires selon le rythme de travail 29

1.2.2 La diversification des horaires individuels 31

1.2.2.1 Les évolutions du travail à temps partiel 32

1.2.2.2 Caractéristiques des travailleurs à temps partiel 34

1.2.3 La baisse de la durée du travail est plus importante pour la durée collective…. 37

1.3 Quelle spécificité française pour le temps de travail ? *41*

1.4 Normes juridiques du temps de travail et réalité des horaires pratiqués *45*

1.4.1 Les formes du temps de travail 46

1.4.2 La mise en place de différentes modulations 46

1.5 Enjeux et logiques qui président à la transformation du temps de travail (préoccupation économique, logique sociale et logique de l'emploi) 48
SECTION 2 L'ARTT COMME OBJET JURIDICO-POLITIQUE 50
2.1 Après 1981, la RTT : une solution miraculeuse ou une solution d'appoint contre le chômage 51
2.1.1 Mai 1981 : l'ordonnance du 16 janvier 1982 et la réduction de la durée légale……. 51
2.1.2 Décembre 1983 : le tournant de la flexibilité, la RTT comme contrepartie éventuelle. 55
2.1.3 1986-1990 : la RTT est une contrepartie parmi d'autres 55
2.1.4 1993 : Flexibilité, réduction de la durée du travail et emploi 58
2.1.5. L'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995..... 59
2.1.6. 11 juin 1996 : la loi Robien ou l'accent mis sur la réduction de la durée du travail collective 60
2.1.6.1 Conditions générales 61
2.1.6.2 Evaluation de la loi Robien 63
2.2 Les lois Aubry en 1998 et en 2000 67
2.2.1 De quelques spécificités lorraines analysées à partir des conventions……. 72
2.2.2 Evaluation des accords Aubry I 73
2.3 Vers un ordre public « dérogatoire » ? 78
CONCLUSION 79

CHAPITRE 3 LES REGULATIONS D'ENTREPRISE AU REGARD DES PARTENAIRES ENGAGES, DES NOUVELLES REGLES TEMPORELLES ET DES PRATIQUES SALARIALES 80

SECTION 1 LE TEMPS DES REGULATIONS D'ENTREPRISE ? 81
1.1 Négocier le temps de travail 82
1.2 A propos de la négociation collective d'entreprise 83
1.3 Penser les négociations et la traduction de la réduction du temps de travail dans les accords d'entreprise 85
1.4 Le temps des régulations d'entreprise 86
SECTION 2 DELEGUES SYNDICAUX ET SALARIES MANDATES FACE AUX STRATEGIES D'ENTREPRISES 90
2.1. Les partenaires 90
2.1.1. Le mandatement de salarié 90
2.1.2. Le recours à un cabinet de consultants 92
2.1.3. Le veto à la signature de certains délégués syndicaux 93
2.2. Le type de négociations engagées 94
2.3. Quels modes de négociation ? 98
2.3.1. L'urgence de la signature 98
2.3.2. Information et consultation des salariés 99
2.4. La faiblesse de la présence syndicale 101
2.4.1. Quelle négociation dans les petites et moyennes entreprises : chimère ou réalité ? 101
2.4.2. L'arrivée des « 35 heures » dans l'entreprise : maintien d'une gestion paternaliste ? 102
SECTION 3 MODALITES ARRETEES ET NOUVELLES REGLES TEMPORELLES 104
3.1. Les modulations du temps de travail 104
3.1.1. Annualiser sur une partie, sur un cycle ou sur la totalité de l'année 104

3.1.2. Annualiser et attribuer des jours de repos supplémentaires aux salariés 107
3.2. Vers une phase d'apprentissage : le personnel hors-accord et les avenants.111
3.3. Le suivi de l'accord.....112
SECTION 4 DE NOUVELLES REGLES SALARIALES 114
4.1. La répercussion de la mise en place de l'ARTT sur le salaire.....114
4.2. La production de (nouvelles) règles salariales.....116
CONCLUSION.....120

CHAPITRE 4 L' ORGANISATION TEMPORELLE DU TRAVAIL : QUELLES DIVISIONS ET QUELLES COOPERATIONS DU TRAVAIL A L'EPREUVE DE L 'ARTT ? 122

SECTION 1 VERS QUELLE ORGANISATION (TEMPORELLE) DU TRAVAIL ? 123
1.1. La qualification des enjeux gestionnaires par les entreprises.....124
1.2. Le poids des aides financières.....126
1.3. De la norme hebdomadaire au cadre annualisé.....127
1.4. L'apprentissage de la régulation temporelle.....129
SECTION 2 LA MISE EN PLACE DE L'ARTT DANS LES ORGANISATIONS : QUELLES DIVISIONS DU TRAVAIL ? 133
2.1. « De la division du travail ».....134
2.2. Modes de gouvernement des organisations : quelle place pour l'individu ?135
2.3. L'ARTT maintient-il la division du travail ?.....136
2.3.1 La formalisation du temps de travail afférente aux « 35 heures » 136
2.3.2 Quelle pression temporelle pour les salariés ? 138
2.3.3. Le recours à des activités de prestations de conseil 139
SECTION 3 REGIMES TEMPORELS ET COOPERATIONS DU TRAVAIL : QUELLE AUTONOMIE POUR LES SALARIES ? 140
3.1 L'importance des acteurs individuels et collectifs.....140
3.2 Les disparités des régimes temporels et collectifs de travail.....142
3.3 Vers de nouvelles formes d'échange au sein du collectif de travail ? 144
3.3.1. Pas de changement sur la nature des divisions au sein du travailleur collectif 145
3.3.2. Reconfigurations du collectif de travail 146
3.4 Quelle autonomie dans les organisations pour les salariés ?.....148
CONCLUSION.....150

CHAPITRE 5 AMENAGEMENT-REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET DESTANDARDISATION DU TRAVAIL : QUELLES CONSEQUENCES SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ? 151

SECTION 1 LES EVOLUTIONS DES CONDITIONS DE TRAVAIL : QUELS EFFETS SUR LA NORME TEMPORELLE ? 152
1.1. Standardisation d'une forme de travail et a fortiori d'une forme temporelle de travail : la norme temporelle fordiste.....152
1.2. ARTT et segmentation du marché du travail.....154
1.3. Quelles conditions de travail pour les salariés ?.....156
1.3.1 Quelles contraintes et quelles initiatives pour les salariés ?.....157
1.3.2 Rythmes de travail, régularité et prévisibilité : les changements apportés depuis l'ARTT 159
SECTION 2 LES CONDITIONS DE TRAVAIL A L'EPREUVE DE L'ARTT 162
2.1. La réduction du temps de travail comme instrument de restructuration et de rationalisation.....162

2.2. Les conditions de travail à l'épreuve de l'ARTT : salariés et collectifs sous pression *167*
2.2.1 L'intensification du travail proprement dit. 168
2.2.2 La densification 169
2.2.3 La massification 169
2.2.4 La fragmentation 170
2.2.5 L'extension des postes 170
2.2.6 La dissociation du temps des hommes et des machines 170
2.3. Les formes modernes d'intensification du temps de travail *172*
CONCLUSION *173*

CHAPITRE 6 L'AMENAGEMENT-REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET LES MODES D'EMPLOI : VERS QUELLE FLEXIBILISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ? 175

SECTION 1 L'ANCRAGE DE L'EMPLOI DANS LES ACCORDS : QUELLES CONSEQUENCES SUR LES COMPETENCES ET SUR LA DIVISION SEXUELLE DU TRAVAIL? 176
1.1. La mobilisation de l'emploi dans le cas d'accords défensifs *176*
1.2. Les accords offensifs et les types d'emplois créés *178*
1.3. Quelle concertation dans le cadre de l'affectation de postes créés ? *181*
1.3.1 Dialogue social dans l'entreprise : quelle place pour l'emploi ? 181
1.3.2 La concertation dans l'affectation de postes créés 182
1.4. Participation, disponibilité, autonomie… : vers quelles compétences ? *183*
1.5. Quelles conséquences pour la division sexuelle du travail ? *187*
1.5.1 Vers un « temps pour soi » au féminin 187
1.5.2. Quelles différences de genre en termes de rythmes de travail ? 189
SECTION 2 ARTT ET FLEXIBILISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE 190
2.1. La flexibilité au cœur des négociations *191*
2.1.1. Le contrôle de la masse salariale 193
2.1.2. La flexibilité du temps de travail 194
2.2. Les « 35 heures » et les modes d'emploi *194*
2.2.1. La généralisation de la flexibilité interne 195
2.2.2. La pérennité de la flexibilité externe 195
2.2.3 Vers la combinaison des deux types de flexibilité 196
2.3. Emplois à statut et emplois à « status » intermédiaire : discriminations des temporaires et généralisation de la polyvalence des permanents *197*
2.4 Une recomposition à la marge de la main-d'œuvre associée aux embauches *199*
CONCLUSION *201*

CONCLUSION GENERALE 202

BIBLIOGRAPHIE 205

TABLE DES ILLUSTRATIONS 222

TABLES DES SIGLES ET AREVIATIONS 226

TABLE DES MATIERES 227