



**HAL**  
open science

## Chapitre 12 LA LOI AUBRY : NÉGOCIATIONS ET STRATÉGIES POUR DE NOUVELLES FORMES D'EMPLOI

Emmanuelle Leclercq, Danielle Potocki-Malicet

► **To cite this version:**

Emmanuelle Leclercq, Danielle Potocki-Malicet. Chapitre 12 LA LOI AUBRY : NÉGOCIATIONS ET STRATÉGIES POUR DE NOUVELLES FORMES D'EMPLOI. Temps de travail et temps libre, 2001. hal-02532151

**HAL Id: hal-02532151**

**<https://hal.science/hal-02532151>**

Submitted on 16 Apr 2020

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

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

Chapitre 12

## LA LOI AUBRY : NÉGOCIATIONS ET STRATÉGIES POUR DE NOUVELLES FORMES D'EMPLOI

Emmanuelle Leclercq et Danielle Potocki Malicet  
*in Claude Durand et al., Temps de travail et temps libre*

De Boeck Supérieur | « Ouvertures sociologiques »

2001 | pages 181 à 194

ISBN 9782804135386

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/temps-de-travail-et-temps-libre---page-181.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

# Chapitre 12

## La loi Aubry : négociations et stratégies pour de nouvelles formes d'emploi

Emmanuelle LECLERCQ  
Danielle POTOCKI MALICET

### INTRODUCTION

La réduction du temps de travail (RTT)<sup>1</sup> est aujourd'hui l'une des préoccupations majeures du tissu économique et productif français. Par la loi du 13 juin 1998, la réduction du temps de travail est une obligation en France, à partir du 1 janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés, et à partir du 1 janvier 2002 pour les entreprises de 20 salariés ou moins. Le cadre légal définit une norme générale : 35 heures de travail par semaine en moyenne sur l'année, se substituant aux 39 heures jusqu'à présent en vigueur. Ce cadre normatif est pour le moment large et flou et il va être complété par une seconde loi, qui doit voir le jour dans le second semestre 1999. Elle doit préciser les conditions d'application de la loi sur les 35 heures, dite encore loi Aubry<sup>2</sup> et s'appuyer sur des accords conclus dans les entreprises, entre les chefs d'entreprise et les représentants syndicaux. La loi Aubry apparaît comme devant proposer diverses avancées sociales. La première est de partager le travail. La deuxième

1. L'article présenté, s'appuie sur une recherche de terrain, menée à la demande d'une organisation patronale, portant sur un échantillon de quinze entreprises françaises, petites et moyennes, tous secteurs confondus. L'objet de la recherche est de suivre des entreprises volontaires, motivées, engagées dans une démarche anticipée de réduction du temps de travail et d'évaluer leurs difficultés. C'est dans ce cadre que des éléments de réflexion sont apportés.
2. Du nom de la ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité, Madame Martine Aubry.

est d'introduire au sein de l'entreprise un élan nouveau de négociation. La troisième est de s'inscrire dans un moment sociétal et de proposer une réflexion concernant des innovations sur le travail.

Le premier constat est que la RTT est imposée de manière législative. Elle correspond d'autre part à l'évolution de la division sociale du travail (Durkheim, 1930) et de la division technique du travail (Kern et Schumann, 1989). Le lien est étroit entre le droit du travail et les formes de travail et de socialisation. Mais les divisions du travail peuvent engendrer de l'anomie, ce que d'autres appelleront « l'aliénation » (Rolle P., 1971).

Le deuxième constat est que, parallèlement, la loi 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. La règle souple est largement complétée par des régulations liées à la négociation entre les différents acteurs : patrons, syndicats, représentants des salariés, État et institutions administratives du travail. « L'ordre social régulé a ainsi plus d'un auteur » (Bélanger J. et Thuderoz C., 1998) et la négociation devient ordinaire (Borzeix A., 1997). Elle peut se renouveler mais semble aujourd'hui débordée par un processus plus global de régulation conjointe (Bélanger J. et Thuderoz C., 1998). Les processus de changement peuvent ainsi être de moins en moins imposés et doivent au contraire être de plus en plus négociés, c'est-à-dire centrés sur le pouvoir des acteurs et les relations de pouvoir au sein de l'organisation. La loi sur les 35 heures s'inscrit dans ce cadre puisqu'elle est une règle générale, mais son application doit être négociée.

Le troisième constat est que la réduction du temps de travail remet en question la place du travail dans la vie sociale. En souhaitant le développement du partage du travail, la loi sur la RTT peut être une opportunité de réfléchir sur une nouvelle organisation du travail dans l'entreprise. Elle est une occasion de mettre à plat le fonctionnement d'ensemble de l'entreprise et de prendre de nouvelles initiatives en matière de gestion des ressources humaines. Il peut en résulter une notion de travail régulé, à géométrie variable, selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, la culture développée dans cette entreprise. Elle constitue un changement qui peut, comme le soulignent Bélanger J. et Thuderoz C. (1998) favoriser « une véritable recodification du lien d'emploi » concernant non seulement le processus de régulation sociale mais aussi les enjeux qu'il implique. Règle et activité de régulation s'entrecroisent pour faire apparaître de nouveaux modèles d'organisation de l'emploi dans les entreprises et pour favoriser différentes stratégies de changement organisationnel. Tous les facteurs sont mobilisés, y compris le facteur humain qui est identifié comme un élément important de stratégie mais aussi comme le premier frein à la dynamique de changement (Delavallée E., 1997).

Dans la première partie sera abordé, le paradoxe de la négociation sur la RTT. La disposition de la loi favorisant la négociation entre patrons et salariés

aboutit-elle véritablement à un jeu égal des acteurs ? Quelle place prennent les salariés par l'intermédiaire de leurs représentants syndicaux ? Quelles innovations sont présentes tant dans les contenus de la RTT que dans les pratiques des acteurs ?

Dans la seconde partie, les logiques d'action des entreprises seront développées. Elles sont caractérisées par les enjeux et les stratégies mises en œuvre. Dans un souci d'adaptation constante, les chefs d'entreprise privilégient la flexibilité. Existe-t-il une seule flexibilité ou plusieurs ? À quels éléments de l'organisation s'appliquent-elles ?

## **1 LE PARADOXE DE LA NÉGOCIATION**

Il semble que les enjeux de la négociation se soient déplacés du travail et de ses conditions vers une autre problématique, celle de la notion de temps de travail. Ce mouvement est amorcé lors du débat sur la participation où le contenu de la négociation se tourne moins vers les salaires (préoccupation très traditionnelle) que de façon prépondérante vers les conditions de travail et l'organisation du travail. L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail est créée en 1972. Par la suite, la notion de participation est définie à travers les lois Auroux en 1982, comme réponse de l'État pour rendre une meilleure lisibilité du dialogue à l'intérieur de l'entreprise. C'est un moyen de renouer le dialogue entre les syndicats et le patronat. Mais, le patronat impose largement son projet entrepreneurial et le débat se recentre sur l'entreprise et son mode de gestion. La mobilisation des capacités d'organisation des salariés n'est plus le « *point central des stratégies de l'entreprise* » (Tixier P.-E., 1986), car « *le retrait de l'État et l'impasse syndicale ouvrent la voie à l'initiative patronale* » (Cohen E., 1986). Cette tendance se retrouve-t-elle dans les négociations sur la réduction du temps de travail ?

### **1.1 Les acteurs et leurs pratiques de négociation de la RTT**

#### **1.1.1 Des acteurs reconnus**

Pour la RTT, en interne, les principaux acteurs, tels qu'ils sont prévus par la loi sont d'une part l'entreprise, représentée par son responsable, d'autre part les salariés représentés par les délégués syndicaux ou, s'il n'y a pas de délégué syndical dans l'entreprise, un mandaté. La loi prévoit en effet que les différentes phases préalables à la signature de l'accord, puis celle de la signature doivent être abordées en commun par le chef d'entreprise et les représentants du personnel. Dans les petites et moyennes entreprises où il n'y a pas de représentant syndical, il est nécessaire que l'un des membres du personnel soit mandaté par une organisation syndicale afin de pouvoir participer à la négociation et à la signature de l'accord sous peine de non-validité de celui-ci.

C'est une obligation très forte et très contraignante, qui peut donner à penser que le pouvoir du chef d'entreprise est contrebalancé par celui des organisations syndicales. Comme l'indiquent A. Borzeix et D. Linhart (1988), il existe à travers le « collectif de travail », des modes de régulation de la distribution du travail, des rythmes de travail, des adaptations au travail prescrit, par exemple, qui sont des « compromis provisoires et précaires » entre le management participatif, les stratégies individuelles de mobilité, l'autonomie relative de chacun.

La RTT, domaine dans lequel ces « compromis provisoires et précaires » peuvent se développer, laisse des marges de manœuvre aux différents acteurs au sein de l'entreprise, afin de minimiser les nouvelles contraintes portant sur les conditions actuelles de travail. Sachant qu'« *une situation organisationnelle donnée ne contraint pas totalement les acteurs* » (Crozier M., Friedberg E., 1977), l'acteur essaiera toujours d'agir sur les autres membres du groupe pour arriver à ses fins et, dans le même temps, tentera de se protéger des impératifs du système. Des régulations se mettent en place à travers les différents jeux des acteurs, partant du principe que « *l'individu en situation de travail n'est jamais totalement déterminé dans son comportement* » (Friedberg E., in Bernoux P., 1985) et que « *dans une organisation, tout acteur garde une possibilité de jeu autonome, qu'il utilise toujours plus ou moins.* » (Bernoux P., 1985).

En fait, on peut remarquer au sein des entreprises deux types de réalités :

- la première est que dans certaines entreprises, la présence de délégués du personnel et de délégués syndicaux rend les formes de négociation plus formelles et officialisées ;
- la seconde est que dans d'autres entreprises, la question du mandatement reste ouverte et les négociations se font de façon plus informelle. Même s'il n'existe pas des délégués du personnel au sein de ces entreprises, le dialogue social avance.

### 1.1.2 Des jeux d'acteurs déséquilibrés par la RTT

Selon le type d'entreprise, le secteur d'activité, les modes d'organisation du travail, la participation, la représentation syndicale ou les effectifs, les formes de la négociation et la mise en œuvre de normes temporelles ne sont pas les mêmes. En reprenant les modèles de D. Linhart (1993) concernant les formes de participation et les modes d'organisation du travail « *on peut distinguer trois types de pratiques : celles qui conduisent à des formes d'organisation rompant avec certains principes tayloriens en matière d'organisation du travail, celles qui aboutissent à un renforcement du taylorisme et celles qui, malgré d'importants changements technologiques, reproduisent purement et simplement l'organisation antérieure* ». Dans le cadre de la RTT, ces pratiques peuvent également s'observer et être regroupées en trois types.

- *Les entreprises familiales, patriarcales : un certain renforcement du taylorisme*

Dans certains métiers traditionnels (secteur agricole, secteur textile, bâtiment, ...) le passage à la négociation, l'acte de négocier, de rassembler des personnes autour d'une table, est un frein. En effet, si l'on considère ces différentes entreprises, basées sur des valeurs paternalistes ou familiales fortes, la présence syndicale est souvent inexistante ; il n'y a en général pas de délégué du personnel. Les agents de maîtrise, hiérarchie intermédiaire, ont le contrôle de la charge de travail et des équipes qui le réalisent. Leur pouvoir hiérarchique est fort et peut être bloquant. Ils n'adhèrent que très peu à la démarche de RTT. Celle-ci leur paraît difficilement envisageable dans le cadre de métiers manuels ou de métiers saisonniers. Elle semble remettre en cause la culture d'entreprise basée sur le métier et la force de travail. Ces salariés qui ont acquis leur position, leur zone d'expertise et de pouvoir par l'expérience et l'apprentissage, voient la raison de leur trajectoire remise en cause et la valeur « travail » perdre sa centralité. De plus, les modes de travail se sont établis, dans le temps, sur la base de la confiance et de la responsabilité entre patron et agents de maîtrise et comportent bon nombre d'arrangements tacites en termes de conditions de travail.

La résistance au changement est telle, de la part de la hiérarchie intermédiaire, que les initiatives de nouvelles normes temporelles de la part des chefs d'entreprise sont, dans certains cas, abandonnées.

- *Les grandes entreprises de production : reproduction d'un « taylorisme flexible »*

La deuxième tendance observée lors de la négociation de la RTT se trouve dans les entreprises importantes en effectifs (plusieurs centaines de personnes) qui ont une histoire syndicale et sociale. Il n'est pas rare qu'il s'agisse d'entreprises ayant traversé des moments difficiles : rachats, restructurations, plans sociaux, etc. On y retrouve la survivance du modèle taylorien de production, dans des productions de masse flexibilisées. La représentation syndicale existe et elle est parfois importante. La négociation de la RTT se joue alors en termes d'opposition « classique » entre le patronat et les syndicats sur des positions politiques traditionnelles. Cependant, la négociation peut tourner court si le personnel ne propose pas de réflexion et d'innovation en matière de RTT ; le patronat se voit alors obligé d'imposer des solutions. Dans ces cas, la position du patronat est forte et peut aboutir à des décisions lourdes : accroissement du contrôle des horaires, suppression de certains avantages, gel des salaires, plans sociaux, etc.

- *Les petites et moyennes entreprises de service : ruptures avec le taylorisme et innovations*

Le troisième modèle observé est celui des petites entreprises du secteur tertiaire, qui sont souvent innovantes en matière d'organisation du travail. Ce modèle

serait selon Veltz et Zarifian celui de l'« *organisation de coopération horizontale en réseau* », s'appuyant sur l'interactivité des tâches, des compétences et des services, l'efficience se définissant comme étant la meilleure gestion de la « *co-responsabilité* ». La hiérarchie se rapetisse, son rôle est moins celui de réguler l'autorité, que de valoriser les compétences. (Veltz P., Zarifian P., 1993). Cela, comme le souligne P.-E. Tixier (1986), a des conséquences sur l'organisation et la vie sociale de l'entreprise : « *l'apparition de collectif de travail et le passage de la hiérarchie-sanction à la hiérarchie d'animation* ».

La logique participative développée par ces entreprises se définit par la conception du travail comme mission à réaliser, dans un temps qui est imparti à la responsabilité des salariés. Elle laisse une place importante à l'innovation dans l'organisation du temps et des conditions de travail aux salariés par le biais de la formation, du développement des compétences, de la polyvalence et d'une grande autonomie dans le travail.

Cependant, la RTT par son aspect normatif de contrôle du temps de travail, vient entacher cette logique. La motivation des salariés à proposer des innovations reste limitée. En effet, certains d'entre eux sont conscients, au regard des impératifs et des imprévus liés à leurs métiers, que l'application au quotidien de la RTT est un leurre. Ils se rendent compte du risque d'une compression de la même charge de travail sur des temps plus courts, de la mise en place d'un système de comptabilisation du temps draconien pour des professions qui bénéficiaient d'une autonomie de gestion des contenus et du temps de travail. À travers la RTT, la remise en cause d'un degré d'autonomie fort engendre des résistances aux changements.

Il faut ajouter que le jeu des acteurs internes est confronté à l'intervention d'acteurs externes dont le plus important est l'État, par le biais de l'inspection du travail. Cette dernière est chargée d'aider à la mise en place des accords mais aussi de les contrôler. L'ambiguïté de ce tiers, à la fois lecteur de la loi, conseil, mais également son contrôleur, influence ses relations avec les entreprises et l'application de la RTT.

Au travers de ces différentes pratiques de négociation, on peut constater que la modalité du mandatement ne remplit pas véritablement son rôle. Alors qu'elle devait favoriser un jeu égal entre chefs d'entreprise et salariés, elle ne paraît pas redonner aux syndicats un nouveau souffle. L'incitation du gouvernement à aller vers des formes de négociation collective n'est pas reprise par les syndicats ; ceux-ci ne font pas évoluer leur rôle dans cette démarche et se montrent très réticents face à la loi. Dans la négociation se rejouent des conflits salariaux tels qu'ils existaient précédemment et le dialogue social s'instaure difficilement. Globalement on peut dire que le rôle des délégués syndicaux dans la négociation est faible et que l'initiative vient principalement des chefs d'entreprise.

## **1.2 Diversification des formes de gestion du temps de travail**

L'utilisation de la loi par les chefs d'entreprise aboutit à l'apparition de nouvelles formes de gestion du temps de travail. Toutes les pratiques sont possibles et concernent l'emploi juste à temps, l'emploi flexible, ajusté aux carnets de commandes, à la production juste à temps, souple avec des moyens revus à la baisse et limités au strict nécessaire. Elles sont autant de manifestations et d'effets des incertitudes d'une économie turbulente et de la complexité des activités (Morin P., 1997) qui agissent sur l'environnement du travail (Wittorski R., 1996). Les incertitudes sont dues à des modifications des marchés, aux technologies nouvelles en perpétuelle modification et évolution. Elles marquent la nécessité pour les entreprises d'évoluer en permanence, tant dans leurs activités que dans leur organisation de travail. La complexité des activités est liée à la crise économique, à l'internationalisation des marchés, à la multiplication des acteurs, des interlocuteurs des entreprises, au développement du chômage et de l'exclusion. Les entreprises sont contraintes de s'organiser en réseau, de se réformer, d'innover.

À partir de la durée légale qui passe de 39 heures à 35 heures, l'entreprise peut recourir à l'annualisation, c'est-à-dire que le décompte des heures travaillées et le lissage du salaire s'opèrent sur une année complète, sous différentes formes :

- la modulation : le principe d'un calcul du temps de travail à l'année est possible avec des périodes de temps de travail supérieur à la durée légale ou conventionnelle, compensées par des périodes de temps inférieur ;
- le temps partiel ou le temps choisi : mesure individuelle, permettant à l'entreprise de gérer les à-coups de productivité et au salarié de réduire son temps de travail au-delà de la réduction collective ;
- le repos compensateur de remplacement : les dépassements de l'horaire normal et du contingent d'heures supplémentaires sont compensés non par le paiement des heures mais par l'octroi d'un repos rémunéré d'une durée équivalente ;
- les jours de repos : la RTT est organisée sous forme de jours de repos supplémentaires pris par semaine, par quinzaine, par année, dans le cadre d'un accord de modulation, dans le cadre d'un compte épargne-temps ;
- le compte épargne-temps : il permet au salarié qui le désire de capitaliser des droits pour bénéficier d'une indemnisation en vue d'un congé de longue durée (minimum 6 mois).

En théorie, ces diverses dispositions permettent aux chefs d'entreprise de renouveler leur gestion des hommes, du temps et des conditions de travail. La loi, par les multiples possibilités d'aménagement du temps, permet d'éliminer certaines rigidités dont les entreprises se plaignent.

Pourtant, les difficultés sont nombreuses et les réticences sont grandes. La réalité est difficile à gérer et la mise en place de ces différentes dispositions se fait dans la douleur. Elle suppose une nouvelle perception de la situation des entreprises qui ne se fait pas spontanément. Cette résistance est visible par exemple dans la pratique de l'annualisation-modulation. Celle-ci permet d'alterner périodes de forte activité et périodes de basse activité et de lisser sur l'année le temps moyen d'activité. Or, elle soulève chez les chefs d'entreprise des comportements paradoxaux : favorables et très ouverts en forte activité, ils ne savent pas gérer le passage en basse activité, qui ne leur semble pas « normal ». S'ils savent faire plus, ils savent très difficilement faire moins. Chacun doit résoudre au sein de son entreprise son propre problème d'organisation du temps, ce qui favorise la multiplication des arrangements particuliers, à partir de l'application d'une règle légale qui perd de son pouvoir.

## 2 LES LOGIQUES D'ACTION

Si la prescription, la norme et la codification restent omniprésentes dans le travail lui-même, qui « *reste enraciné dans une logique largement taylorienne, les différentes composantes de l'entreprise entourant le travail sont en rupture avec les logiques du passé* » (Linhart D., 1996). L'environnement du travail est ainsi transformé et la loi sur la RTT s'inscrit dans ce mouvement. En effet, si elle intervient peu, a priori, sur le travail lui-même, elle agit sur les composantes de l'entreprise et va modifier les conditions de travail, l'environnement du travail.

La loi devient le point de départ d'analyses et de remises en cause par les entreprises et leurs responsables. Elle représente une opportunité pour tenter de dépasser les organisations tayloriennes du travail. Elle déclenche des régulations découlant des négociations sur l'organisation globale du travail, liées aux enjeux et stratégies développées par les chefs d'entreprise, en fonction des organisations décrites précédemment.

### 2.1 Les enjeux de la réorganisation

L'obligation de passage aux « 35 heures » est intégrée par la plupart des entreprises. Certaines anticipent la loi et sa date d'application en menant une analyse de plus en plus poussée de leur situation afin de mesurer leurs propres pratiques en matière de temps de travail et trouver des solutions et des modifications de ces pratiques et des comportements.

Il s'agit pour l'acteur Entreprise, d'utiliser au mieux la règle des 35 heures, en la transformant en un avantage plutôt qu'en la considérant comme un inconvénient. L'innovation devient pour ces acteurs le moyen d'échapper à une situation défavorable par la modification des règles du jeu. Tout processus

d'innovation apparaît alors comme un compromis soutenable pour les parties, en réponse à des besoins exprimés ou non par les salariés et l'entreprise (Fray-Delerm A.M., 1996).

L'entreprise se préoccupe surtout de l'enjeu financier, lié à la performance et à la productivité. Il s'agit pour elle de compenser le surcoût du travail, c'est-à-dire de préserver, voire de renforcer la rentabilité, en contenant le coût du travail. La pérennité de l'entreprise est une préoccupation majeure. L'assurer est primordial et passe par l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des services, l'augmentation de la compétitivité, le développement de la profitabilité, la modification des façons de travailler et l'accroissement de la rentabilité. Cet enjeu se décline selon plusieurs modalités concernant différents aspects :

- les aspects matériels : l'entreprise va rechercher l'amélioration de l'utilisation des machines, des investissements. Il lui faut trouver des solutions dans l'organisation du temps pour allonger l'utilisation des matériels, des équipements et améliorer les conditions de production (juste à temps) mais aussi les conditions de travail et la sécurité au travail (moins de fatigue, moins d'accidents, coûts moindres...). La loi est également vue comme un moyen d'améliorer les conditions de travail ;
- les aspects personnels : identifier et développer les compétences et la polyvalence du personnel et avoir toute l'année des personnes formées, semblent devenir une priorité. Ceci permet une souplesse de la gestion du personnel et une disponibilité dans le temps. La mise en évidence de zones d'incompétence peut engendrer dans certains cas des besoins en recrutements supplémentaires pour faire entrer dans l'entreprise des compétences nouvelles, pointues (dans le domaine de l'informatique par exemple). De même, la pyramide des âges peut être améliorée ;
- les aspects organisationnels : l'amélioration de l'organisation de zones de travail inefficaces oblige à remettre toute l'organisation de l'entreprise à plat. Elle incite à rechercher de nouveaux gains de productivité et à préciser les règles du jeu car il existe des marges d'interprétation des textes légaux qui rendent parfois la situation un peu floue.

C'est à partir de ces enjeux que les applications de la loi se mettent en place. L'entreprise met en œuvre des stratégies lui permettant de gérer les changements de l'activité professionnelle induits par la RTT.

## **2.2 Les stratégies de flexibilité**

Définir une stratégie pour l'entreprise, c'est choisir le ou les domaines d'activités essentiels auxquels elle va allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe (Stratégor, 1988). Les variables stratégiques sont nombreuses et variées (Melessike A.-C., 1995) mais, dans le cadre de la RTT, elles peuvent être regroupées autour d'une innovation principale :

l'utilisation de la flexibilité. Par la flexibilité, l'entreprise peut adapter constamment ses ressources, notamment humaines, aux fluctuations du marché, aux changements économiques, technologiques, humains (Potocki Malicet, 1997).

### 2.2.1 *Stratégie de compétitivité-productivité : flexibilité des moyens*

Le problème posé par la mise en place des 35 heures, commun à l'ensemble des entreprises, est que les 35 heures entraînent environ 11 % de perte (4h, passage de 39 heures à 35 heures) ou de surcoût salarial. Peu d'entreprises se lancent dans la réduction concomitante des salaires et du temps de travail car l'une des motivations du salarié passe aujourd'hui encore par le salaire. Il est donc important de ne pas le réduire. Il faut trouver ailleurs des gains de productivité.

Dans la plupart des entreprises, on peut considérer que depuis quelques années, compte tenu des pressions économiques, la chasse aux gains de productivité est entreprise et qu'il y a peu de marge à gagner. Il est possible de parler d'une sorte de saturation des gains de productivité par le progrès technique ; celui-ci a obligé les entreprises à réfléchir sur les aménagements et les gains prévisibles ne peuvent pas compenser les 11 %.

Comment optimiser ? Parfois on peut compter en temps machine : la durée d'utilisation des équipements est une variable dont l'importance ne doit pas être sous-estimée, même si elle est difficile à mesurer (Cette G. et Taddéi D., 1997). Elle est un moyen d'adapter assez rapidement les capacités de production à la dynamique de la demande globale. Parfois on ne peut pas compter en temps machine (prestations de service formation) : il y a des hommes en situation de face à face. Ce n'est pas une prestation dématérialisée. On ne peut pas faire varier l'homme dans le temps de service. La marge de productivité est faible sinon inexistante.

Comment alors gérer l'augmentation de la masse salariale ? Ce ne peut pas être à partir de la production, ni à partir du prix de vente. Celui-ci doit être préserver et le client ne doit pas supporter le coût du passage aux 35 heures. Il faut donc jouer sur les conditions de travail, la recherche de productivité avec des innovations dans les méthodes et techniques de production, de vente, l'innovation dans la recherche de nouveaux marchés et les glissements de clientèles, la recherche de la qualité du travail, du service rendu, l'élimination des pertes de temps, de matériel, un meilleur agencement des contraintes (déplacements, véhicules...). Ce sont des éléments liés aux résultats, aux coûts, à l'optimisation du coût salarial global ou à la minimisation des coûts.

L'entreprise va supporter une partie de l'augmentation mais va également en faire supporter une partie au salarié. Si ce n'est pas directement sur le salaire brut, c'est à partir des conditions de travail et de l'ensemble des éléments de rémunération : gel des salaires pendant plusieurs années (de deux à cinq ans), suppression des heures supplémentaires, etc. Souvent, en contrepartie,

l'entreprise s'engage dans des accords d'intéressement collectif, permettant de compenser partiellement la diminution effective des revenus du salarié.

Cette stratégie est adoptée souvent par les entreprises proches du modèle de reproduction du « taylorisme-flexible », dans lesquelles la RTT passe par la flexibilité des moyens.

### *2.2.2 Stratégie d'innovation-organisation : la flexibilité de l'organisation*

Les exigences de la clientèle et les contraintes de diminution de temps entre la demande-client et la production, le service, rendent de plus en plus difficile la prévision du carnet de commandes entraînant une gestion du personnel complexe et flexible. Mais de quelle flexibilité s'agit-il ? Flexibilité de l'emploi, de l'organisation, du temps de travail sont autant d'éléments de réponse au défi de la compétitivité auquel se trouvent confrontées les entreprises françaises (Donnadieu G., 1994). La flexibilité du temps de travail résulte de la rencontre de deux types d'intérêts : ceux du personnel avec ses degrés de liberté dans l'aménagement, l'organisation de ses horaires (de la rigidité à l'autonomie) et ceux de l'entreprise dont le fonctionnement nécessite moins une régularité des horaires qu'une souplesse plus ou moins grande d'adaptation en termes d'ajustement (saisonnier par exemple). Un compromis doit être trouvé, par la régulation conjointe, entre ces deux pôles d'intérêts pas toujours convergents. Les entreprises envisagent le passage à 35 heures en faisant preuve d'innovation et en jouant sur des possibilités d'aménagement de l'organisation du travail, des délais de prévenance, ainsi que sur l'annualisation et la modulation. Pour le travail en équipe par exemple, il faut agencer les horaires et l'organisation des équipes de travail selon les impératifs de production ; ce qui peut constituer un problème pour les salariés avec notamment la compression du temps de travail par la suppression de temps de pause, le déplacement du temps de travail des équipes sur plusieurs jours ou éventuellement sur les week-end, etc.

Les innovations sont indispensables dans le cadre de formes d'emploi atypiques de travail. Il s'agit notamment des cadres ou des personnes dont le temps de travail est difficilement contrôlable. Dans beaucoup de professions, le travail se fait par projets ou par missions ; il faut faire face à de nombreux imprévus. Réduire le temps de travail sur une journée est un véritable leurre. L'idée de comptabiliser le temps des cadres ou de certains salariés atypiques fait renaître le « syndrome de l'atelier et du chronomètre ».

Pour ces entreprises, la RTT passe notamment par la mise en place de contrôles normalisés du temps et les innovations éventuelles entraînent des résistances car elles sont vécues comme un renforcement du taylorisme.

### *2.2.3 Stratégie de développement et compétences : flexibilité des hommes*

C'est une stratégie non seulement à court terme mais aussi à long terme. Elle mise sur les hommes et la gestion de leurs compétences, pour obtenir un

avantage compétitif : qualité de la main d'œuvre, professionnalisation du personnel. On peut là aussi parler de flexibilité des hommes ou de mobilité (terme plus facile à accepter). C'est une flexibilité professionnelle qui permet aux hommes de s'adapter aux transformations de leur travail et de leur environnement. Elle ne peut se concevoir qu'en cohérence avec un plan de formation et de carrière pour les personnels afin de développer les doubles ou les multicompetences permettant à chaque individu d'être réactif rapidement dans l'entreprise. Le premier constat est que dans les PME, il n'existe pas véritablement de programme de formation très élaboré, très formalisé. La formation se fait au coup par coup, selon les besoins. Le second constat est que certaines entreprises ont quelques difficultés pour recruter et maintenir des salariés dont les compétences sont rares. Les formations publiques actuelles sont insuffisantes et les entreprises « s'arrachent » les bons professionnels. Il faut donc développer des stratégies d'appel, de « conservation » de ces salariés.

Le passage aux 35 heures oblige les entreprises à trouver de nouvelles compétences soit en interne soit en externe. L'entreprise peut faire appel à des intérimaires, mais ceux-ci doivent avoir une connaissance minimale du métier. C'est pourquoi dans les métiers où les qualifications sont très pointues, le recours aux intérimaires est difficile. Elle peut également développer la multicompetence qui permet des gains de productivité, de temps, de coût. Il faut alors chercher à identifier et analyser dans l'activité de chacun les temps de compétences pointues et les temps de compétences moins pointues. Il faut jouer en développant les premiers et en minimisant et réorganisant les seconds. Mais on peut remarquer que si certains salariés sont prêts à développer plusieurs compétences professionnelles, d'autres sont plus réticents. La multicompetence ou la délégation de responsabilités, le partage, la montée en niveau peuvent avoir des répercussions non maîtrisables sur les salariés. Des charges de responsabilités trop lourdes pour des personnes qui n'en avaient pas ou peu auparavant et qui ne savent pas toujours les gérer, peuvent être source de ruptures psychologiques. Il est nécessaire d'être très attentif à ce phénomène.

Ce sont les entreprises en rupture avec le modèle taylorien dans lesquelles le facteur humain garde une importance forte où la flexibilité des hommes est encouragée.

## CONCLUSION

Si l'on reprend les objectifs de la loi sur les 35 heures : partage du travail, relance de la négociation, réflexion sur l'organisation et la place du travail, on constate :

- 1 que la négociation est lancée mais pas véritablement efficiente. Cependant, même si le jeu des acteurs ne s'est pas complètement renouvelé, les positions des chefs d'entreprises et des syndicats évoluent. Les

négociations sur la réduction du temps de travail obligent les différents acteurs à reconsidérer la place du travail dans la vie sociale.

- 2 qu'il n'y a pas, pour l'instant, beaucoup de créations d'emplois ni de partage du travail. Pour beaucoup d'entreprises, la RTT ne s'accompagne pas de création d'emploi. Lorsque celle-ci est envisagée, elle est plus une opportunité déclenchée par la loi qu'une véritable réponse à un besoin de l'entreprise.
- 3 quant à l'objectif concernant les innovations dans le travail et dans la gestion des temps de travail et hors travail, la loi sur les 35 heures a effectivement déclenché un mouvement de réflexion. Mais, pour le moment, il est surtout à l'initiative des chefs d'entreprise.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- BELANGER J. et THUDEROZ C., « La recodification de la relation d'emploi », *Revue Française de Sociologie*, juil.-sept. 1998, XXXIX-3, pp. 469-494.
- BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Seuil, Paris, 1985, 2<sup>e</sup> éd.
- BERNOUX P., *La sociologie de l'entreprise*, Seuil, Paris, 1995.
- CETTE G., TADDEI D., *Réduire la durée du travail – De la théorie à la pratique*, Le Livre de Poche, Références Sciences Sociales, Paris, 1997.
- BORZEIX A., LINHART D., « La participation : un clair obscur », *Sociologie du Travail*, n° 1, 1988, pp. 37-53.
- COHEN E., « Le moment Lois Auroux ou la dé-sublimation de l'économie », *Sociologie du travail*, n° 3, 1986, pp. 265-285.
- CROZIER M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.
- DELAVALLEE E., « Changement organisationnel », *Personnel, ANDCP*, n° 376, janvier 1997, pp. 30-34.
- DONNADIEU G., « Les flexibilités », *Personnel, ANDCP*, n° 353, août-sept. 1994, pp. 25-29.
- DURAND C., « Les syndicats et la politique industrielle, » *Sociologie du Travail*, n° 3, 1986, pp. 304-315.
- DURKHEIM E., *De la division du travail sociale*, Collection « Quadrige », PUF, Paris, 1991 (1930).
- FRAY-DELERM A.M., « Outils et acteurs : quelques exemples d'innovations en GRH », *Actes des 3<sup>es</sup> Journées IUT de la Recherche en Sciences Humaines et Sociales, Autonomie des outils, Pratiques des acteurs*, GEREG, Annecy, 21-22 mars 1996
- KERN H., SCHUMANN M., *La fin de la division du travail, la rationalisation dans la production industrielle*, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, Paris, traduction, 1989.
- LINHART D., *Le torticolis de l'autruche, l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, collection « Sociologie », Seuil, Paris, 1991.

- LINHART D., « À propos du post-taylorisme », *Sociologie du travail*, n° 1, 1993, pp. 63 à 74.
- LINHART D., « L'incertaine modernisation des entreprises françaises », *Actualité de la formation permanente*, n° 142, mai-juin 1996, pp. 27-30.
- MELESSIKE A.-C., « Stratégie et rémunérations », *Personnel, ANDCP*, n° 364, oct.-nov. 1995, pp. 65-71.
- MORIN P., *La grande mutation du travail et de l'emploi*, Les Éditions d'Organisation, Paris 1997
- POTOCKIMALICET D., *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*, Collection Ethno-sociologie, Anthropos, Paris, 1997.
- ROLLE P., *Introduction à la sociologie du travail*, collection Sciences humaines et sociales, Librairie Larousse, Paris, 1971.
- STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité – Politique générale d'entreprise*, InterÉditions, Paris, 1988.
- TIXIER P.-E., « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du travail*, n° 3, 1986, pp. 353-372.
- VELTZ P., ZARIFIAN P., « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? » *Sociologie du Travail*, n° 1, 1993, pp. 3 à 25.
- WITTORSKI R., « Diversité des formes d'organisation du travail et pluralité des logiques de fonctionnement », *Actualité de la formation permanente*, n° 142, mai-juin 1996, pp. 20-26.