



Gestion des temps et régulations sociales : quelles incidences de la loi Aubry II sur l'organisation des entreprises et les conditions de travail des salariés ?

Pascal Charpentier, Hervé Huyghues Despointes, Michel Lallement, Florence Lefresne, Jocelyne Loos-Baroin, Nadège Turpin-Hyard

► To cite this version:

Pascal Charpentier, Hervé Huyghues Despointes, Michel Lallement, Florence Lefresne, Jocelyne Loos-Baroin, et al.. Gestion des temps et régulations sociales : quelles incidences de la loi Aubry II sur l'organisation des entreprises et les conditions de travail des salariés?. La Revue de l'IRES, IRES, 2004, pp. 3-32. halshs-01770989

HAL Id: halshs-01770989

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01770989>

Submitted on 19 Apr 2018

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.

Gestion des temps et régulations sociales : quelles incidences de la loi Aubry II sur l'organisation des entreprises et les conditions de travail des salariés ?

*P. CHARPENTIER **, *H. HUYGHUES DESPOINTES ***, *M. LALLEMENT **
*F. LEFRESNE ****, *J. LOOS-BAROIN *****, *N. TURPIN-HYARD **

Introduction

Si les effets de la loi Aubry I sont maintenant à peu près connus, les conditions d'application et les impacts de la loi Aubry II (*cf.* annexe I) restent en revanche largement ignorés. Notre travail a pour ambition de combler partiellement cette lacune¹. Les évaluations dont nous disposons aujourd'hui sur la dynamique des accords Aubry I montrent que, pour beaucoup d'entre elles et quelle que soit leur taille, les entreprises qui ont négocié la réduction du temps de travail (RTT) dans ce cadre présentent plusieurs caractéristiques communes : croissance de l'activité, volonté de créer des emplois en dehors même de la contrainte RTT, existence d'un projet de changement d'organisation et de développement. Les investigations que nous avons menées se fondent sur l'hypothèse en vertu de laquelle l'attentisme des entreprises signataires d'accords Aubry II pourrait résulter de l'absence d'un « projet associé » capable de transformer l'obligation de RTT en opportunité de change-

* Chercheur GRIOT-LISE (CNAM, CNRS), ** Statisticien, *** Chercheuse IRES, **** Chercheuse BETA (CNRS) et associée au GRIOT-LISE (CNAM, CNRS).

1. Ce texte est issu d'une recherche réalisée pour le compte de la DARES. Le rapport final « Pilotage du changement, gestion des temps et action collective : les incidences de la loi Aubry II sur l'organisation » (266 pages) a été remis en décembre 2003.

ment. Nous sortirions dès lors de l'univers déjà bien balisé des dispositifs d'incitation à l'aménagement-réduction du temps de travail (ARTT) (logique de la plupart des dispositifs antérieurs à Aubry II) pour entrer dans celui des passages contraints.

Première confirmation indirecte de cette hypothèse : l'accès au terrain n'a pas été simple, en raison d'une conjoncture économique défavorable et du peu d'empressement de nos interlocuteurs à passer aux 35 heures ou à raviver des débats parfois tendus. Le choix des terrains a été d'autant plus difficile que nous souhaitions diversifier les secteurs à analyser. Notre panel (quatre entreprises, six sites) comprend des structures de services, services informatiques (une SSII, baptisée ici *SI*) et centres d'appel téléphonique (trois plates-formes téléphoniques dans le secteur bancaire, implantées à Paris pour deux d'entre elles, *PF1/PF2*, et à Marseille, pour la troisième, *PM*), ainsi que des structures industrielles, l'une dans la plasturgie (sous-traitante de l'automobile appelée ici *Plastic*), l'autre dans la métallurgie (fabricant de boîtes de métal nommé ici *Conservé*). Sans prétendre à une représentativité quelconque, les entreprises retenues présentent des configurations socio-organisationnelles variées (*cf.* tableau 1). Elles ont néanmoins en commun – pour trois d'entre elles – un faible degré de maîtrise des choix de développement à moyen et long terme, lié à une position fortement contrainte dans leur filière.

Avec le souci d'appréhender en dynamique les transformations des entreprises, notre enquête combine une approche *qualitative* et *quantitative*. Elle s'appuie sur des monographies d'établissement fondées sur des entretiens avec les acteurs concernés par l'ARTT : dirigeants, directeurs des ressources humaines (DRH), consultants en cas d'appui conseil, représentants syndicaux et cadres de direction ou managers, cadres de proximité (catégorie charnière de la gestion des activités et du temps) et salariés. Par ailleurs, un questionnaire fermé portant sur les variables clés de l'analyse a été soumis à un ensemble de salariés dans chaque établissement (213 au total, voir annexe II). Les entretiens et questionnaires ont été conduits en deux phases (la première : de septembre à décembre 2002 ; la seconde : d'août à novembre 2003). Cela nous a permis d'observer les changements et ajustements éventuels intervenus depuis la signature et la mise en place des accords et donc d'évaluer le dispositif sur court-moyen terme. Ces transformations concernent tout autant des éléments objectifs (renégociation des accords, modification de l'organisation du travail) que subjectifs (notamment la manière dont les salariés perçoivent dans la durée les pratiques d'ARTT).

Tableau 1. Les terrains de l'enquête				
Entreprise	Plastic	Conserve	PF1, PF2, PF3	SI
Secteur	Secteur industriel : production de biens intermédiaires (pièces pour l'industrie automobile)	Secteur industriel : production de biens intermédiaires (contenants pour conservation de produits alimentaires)	Secteur tertiaire : production de services à forte valeur ajoutée (plates-formes téléphoniques pour les services bancaires aux particuliers)	Secteur tertiaire : production de services à forte valeur ajoutée (conseils et services informatiques aux entreprises)
Taille	50 personnes	86 personnes	50, 55, 74 personnes (1 ^{ère} vague) 50, 70, 92 personnes (2 ^{ème} vague)	170 personnes (1 ^{ère} vague) 152 personnes (2 ^{ème} vague)
Statut	PME autonome sous traitante de l'industrie automobile	PME contrôlée par un groupe américain	Services déconcentrés d'un grand groupe bancaire	PME familiale, fusion avec une autre SSII
Perspectives économiques	Marché stabilisé	Marché mature voire en déclin	En croissance	Activité très cyclique
Organisation du travail	Travail posté en continu (3 X 8) + équipes permanentes de nuit et du week-end	Travail posté en continu en 2X8 ou 3X8 selon les contraintes d'activités	5 à 6 équipes chevauchantes et par roulement	Prestations à la journée (délégation sur le site du client)

Une exploitation statistique des questionnaires auprès des salariés a permis d'évaluer, dans la mesure du possible, les changements intervenus dans les réponses entre les deux phases. Une analyse de données a par ailleurs été réalisée pour éclairer deux axes de questionnement de l'enquête. Le premier a trait au jugement des salariés à propos des évolutions de l'intensité de leur travail. L'attention que nous portons à cet as-

pect de la RTT est d'autant plus aiguë que les résultats de l'enquête nationale « Conditions de travail » ne sont pas confirmés de façon claire et évidente à l'examen des réponses fournies à notre questionnaire. De là plusieurs questions qui ont nourri notre réflexion : s'agit-il d'un biais de sélection ? est-ce un effet de conjoncture ? s'agit-il d'un déplacement des formes d'intensification qui transparaîtraient au travers de questions plus indirectes ? Nous fournirons quelques éléments de réponse au terme de notre présentation. Le deuxième axe est celui du bilan. Nous avons souhaité objectiver la perception des principaux atouts et inconvénients que les salariés attribuent à la RTT. Celle-ci est appréciée au regard d'un ensemble d'items relatifs aux conditions de travail et à l'articulation avec le hors travail.

L'analyse des processus de négociation des accords dans les différents sites et la façon dont les acteurs ont envisagé la RTT – majoritairement ils ne l'ont pas adossée à un projet de changement – nous conduit à subsumer les diverses options retenues par les entreprises sous la catégorie de « stratégies défensives » (première partie). Dans ce contexte et face à des contraintes de marché fortes, les ajustements organisationnels et les logiques managériales à l'œuvre témoignent d'une recherche accrue de flexibilité productive et d'un contrôle resserré des temps qui engendrent des effets contradictoires dans la perception de la RTT par les salariés (deuxième partie).

1. Des stratégies globalement défensives

Cette première partie propose un tableau d'ensemble des entreprises enquêtées. Nous mettons l'accent sur deux dimensions déterminantes : les conditions de négociation de l'accord RTT d'une part, les stratégies adoptées par l'entreprise à cette occasion d'autre part.

1.1. Des négociations « à reculons »

Plastic, la première de nos entreprises, ne s'est pas empressée de passer aux 35 heures. Sa direction nourrissait en effet le secret espoir que la loi soit revue et les contraintes allégées. À défaut, elle fait finalement appel à un consultant (dans le cadre d'un appui-conseil). La pression économique du moment est telle que l'entreprise doit opter pour une formule qui permette de réduire le temps de travail sans altérer la croissance et la productivité et sans tarir par ailleurs ses sources de flexibilité. Les cycles d'activité étant trop aléatoires, la formule de la modulation annuelle est écartée. Le cabinet fait alors deux propositions : soit mettre en place un système de cinq équipes alternantes, soit opter pour

des journées RTT. Le référendum organisé dans l'entreprise permet de trancher en faveur de cette dernière suggestion. La raison en est simple : les salariés en équipes de jour ne souhaitent pas bousculer leur rythme de travail tandis que ceux qui travaillent de nuit et le week-end ne veulent pas perdre leurs avantages financiers. C'est sur cette base que, le 1^{er} février 2002, un accord est conclu et ratifié avec un délégué syndical. Une RTT journalière de 30 minutes est accordée aux personnels administratifs et de 20 minutes au personnel de production. Les premiers bénéficient en outre de 10 JRTT (jours de RTT) additionnels par an et les seconds de 12 jours. L'intervention du délégué syndical aura surtout servi à assurer la légalité du processus car, dans les discussions, son rôle a été pour le moins effacé.

Chez *Conserve*, la culture de la négociation sur le temps de travail est « ancienne » puisque, déjà en 1998 et 1999, deux accords avaient été signés sur le même sujet. Si, comme chez *Plastic*, l'entrée en négociation sur les 35 heures résulte d'une initiative directoriale, le caractère tardif du processus ne tient pas comme précédemment à un quelconque attentisme mais aux conditions de la négociation au sein du groupe. Après la signature d'un premier accord groupe (mars 2000) qui prévoit 217 jours par an de travail pour les cadres et un second en janvier 2001 (à destination des agents de maîtrise et des dessinateurs), les filiales négocient pour les ouvriers et employés sur la base d'un cadrage proposé par la maison mère. Chez *Conserve*, l'accord est conclu en juin 2001 avec signature de la CFDT par un délégué désigné à cette occasion (et resté en fonction depuis). A l'occasion des discussions, la direction fait savoir qu'elle veut accroître les degrés de flexibilité grâce à un nouveau système de modulation qui non seulement évite le recours au chômage partiel mais desserre plus encore les contraintes de délais de prévenance en vigueur. Les salariés, quant à eux, tiennent à bénéficier de 23 JRTT. Les calculs de l'effet réel du passage aux 35 heures (qui intègrent notamment les temps de pause) n'aboutissent qu'à 9 jours possibles. Sur cette base, le projet d'accord est refusé à 70 % par les salariés. La direction accepte alors d'offrir un jour de RTT en plus. Au total donc, le surplus de flexibilité (annualisation avec décompte individuel des heures travaillées) a pour contrepartie 10 JRTT, dont la moitié peut être prise à la discrétion des salariés.

Chez *SI*, alors même que la branche a déjà pris les devants depuis fort longtemps¹, l'on n'a pas plus anticipé le passage aux 35 heures que dans les deux entreprises précédentes. Les arguments pour ne pas hâter la négociation sont multiples : l'entreprise facture ses prestations en clientèle au temps d'intervention (passer en 35 heures est donc fort coû-

Tableau 2. Les conditions de la négociation dans les établissements étudiés

	Date de l'accord Aubry II	Acteur à l'initiative de l'accord	Branche conventionnelle de référence	Raisons invoquées à l'entrée « tardive » en négociation	Interlocuteurs de la direction	Modalité de la ratification	Points « sensibles » de la négociation	Salariés concernés	Suivi de l'accord
Plastic	02/2002	Direction de l'entreprise	Plastique	Risques de déstabilisation organisationnelle	Un délégué CFDT (DP)	Référendum	Remise en cause possible du système d'équipe	Tous	Non
PF1 PF2 PM	09/2000	Direction de l'entreprise	Banque	Coût du passage aux 35 heures Accord de branche non stabilisé	Un délégué CGT et un délégué CFDT (DS)	Négociation avec les organisations syndicales	Conditions de travail, de rémunération et carrières	Télé-conseillers, superviseurs, télé-assistants	Non
Conserve	06/2001	Direction du groupe puis de l'entreprise	Métallurgie du Finistère	Temps de la négociation préalable au niveau du groupe	Un délégué CFDT (DP)	Référendum	Conditions de la modulation et nombre de jours de RTT obtenus en contrepartie	Ouvriers et employés	Commission de suivi, un avenant adopté

teux), la structure organisationnelle est encore fragile et risque de l'être encore plus avec une réforme de type ARTT, les marges économiques sont réduites, l'accord de branche fait l'objet de litiges juridiques. En 2000, l'entreprise est obligée malgré tout d'entamer les négociations. Elle le fait d'abord avec le comité d'entreprise en des termes assez proches de ceux de la branche. En cours de négociation, deux interlocuteurs apparaissent : l'un agit au nom de la CGT, l'autre – en réaction – est mandaté par la CFE-CGC. En dépit de cette opposition, l'accord est avant tout le produit du calcul économique effectué par l'entreprise. Selon son responsable, pour ne pas tomber en deçà du point mort, il semble impossible d'accorder plus de huit JRTT. Le reste devra être consommé en durée journalière. Après référendum, l'accord est définitivement signé en octobre 2001. Il concerne l'ensemble des salariés, y compris les administratifs. Un avenant est signé en novembre 2002, suite à la demande du délégué CGT, afin de clarifier la situation des cadres et de désigner explicitement les cadres réputés autonomes.

Sur les *plates-formes téléphoniques*, la négociation et la mise en place d'un accord Aubry II s'opèrent également sous contraintes variées. Ces dernières sont d'abord de nature organisationnelle puisqu'il s'agit de produire un accord temps de travail pour une population issue d'horizons variés où se côtoient des salariés qui bénéficient des avantages d'un accord Robien et d'autres qui seront soumis à un accord Aubry *a priori* moins avantageux. Les contraintes sont également économiques (moindre coût et plus de marges de productivité). Comme dans le cas de *Plastic*, la banque qui gère les trois plates-formes n'a pu ignorer les péripéties de la négociation de branche. Cette dernière a été marquée par de multiples rebondissements, dont au premier chef la remise en cause de l'accord de branche du 4 janvier 1999 (Aubry I) par les syndicats non signataires (CGT, CFDT, FO, CFTC). C'est donc assez tardivement – en mars 2000 – que les acteurs entrent en discussion. Lors de la négociation de l'accord Aubry II, plusieurs points sont au cœur des débats. Le premier est indissociable de la création en décembre 2001 de la première plate-forme à « appels entrants dérivés »¹. Les organisations syndicales ne sont pas favorables initialement à cette initiative en raison des risques de pénibilité du travail. Cette question des conditions de travail est encore au cœur de la négociation sur l'ARTT. Les syndicats récusent l'option d'une semaine de 4 jours (à 8 h 52). Tel est pourtant le choix de

1. Dans la configuration des « appels entrants dérivés », le client pense appeler son agence mais son appel est dérivé vers un téléconseiller qui travaille sur une plate-forme.

la plus grande partie du personnel à qui est laissée la possibilité d'opter pour une semaine de quatre ou cinq jours (à 7 h 48). La négociation fournit aussi l'occasion de statuer sur les pauses, sur la question de l'enregistrement des conversations, sur le décompte du temps et sur les modes de rémunération. Les carrières sont également à l'honneur. L'accord prévoit que le temps de passage des employés en plates-formes sera limité de 18 à 36 mois et que cette durée peut être allongée jusqu'à 4 ans, à condition que le salarié en marque la volonté. Derrière ce compromis se cache une interrogation syndicale sur la fonction de télé-opérateur dont on ne sait pas encore très bien s'il s'agit d'un métier ou d'une « parenthèse au cours d'une carrière ».

Au total, du point de vue des conditions de la négociation, plusieurs points communs aux différents sites analysés méritent d'être soulignés. Le premier, classique, tient au fait que l'entrée en négociation est à l'initiative des employeurs. Mais dans tous les cas de figure, et pour des raisons variables, ceux-ci s'y résolvent assez tardivement avec le sentiment d'agir sous contraintes multiples : économiques (coût de la RTT), organisationnelles (effet sur la productivité et l'organisation du travail) et conventionnelles (articulation avec les règles négociées ou en cours de négociation au niveau de la branche). Le second trait commun est le miroir du précédent : les organisations syndicales sont peu présentes, le conflit est faible et, conformément aux textes, le recours au référendum et au mandatement s'impose presque partout. Troisième caractéristique transversale : même si parfois, en apparence, les effets de la négociation pourront paraître faibles sur les conditions de travail, ce sont bien ces dernières (temps de présence, décompte du temps, mode de rémunération) qui sont au cœur des négociations plutôt que les questions d'emploi. Dernier élément enfin : le faible impact de l'adoption des 35 heures sur la dynamique des relations sociales. Dans presque tous les cas, les 35 heures n'ont pas suscité de réelle revitalisation des relations professionnelles.

1.2. RTT et stratégies des entreprises

Abordons maintenant le second registre : celui de la « mise en musique » des 35 heures au sein de nos entreprises. Nous allons ici insister sur une série de points marquants : l'absence de projets liés au passage aux 35 heures, des incertitudes dans l'articulation entreprise/branche et un financement problématique. Nous proposons, pour conclure cette série de considérations, un premier bilan du suivi longitudinal que nous avons réalisé.

1.2.1. Une absence de projet

Les observations recueillies dans les quatre entreprises confirment l'hypothèse d'absence de projet préexistant de changement pour trois d'entre elles. Les perspectives économiques sont peu favorables dans les activités industrielles matures (*Conserve, Plastic*) ou incertaines dans les services (*SI*). Le cas de *Banque* est un peu différent car, bien que cette entreprise sorte à peine d'une zone de fortes turbulences, le passage aux 35 heures coïncide avec le développement à grande échelle d'une activité nouvelle. Pour cette entreprise, la mise en œuvre de la RTT a introduit un paramètre organisationnel important mais aisément intégré au projet stratégique d'ouverture de nouvelles plates-formes du type « appels entrants dérivés ». Il est même vraisemblable que *Banque* aurait signé (cela était plus avantageux en raison des aides incitatives) un accord Aubry I si la négociation s'était présentée sous de meilleurs auspices. Les 35 heures ont donc constitué un levier, sinon une opportunité, pour le lancement de nouvelles plates-formes.

En revanche, pour les trois autres firmes, il n'existe pas de « projet support » *a priori*. La réduction du temps de travail est donc perçue comme une contrainte non immédiatement valorisable en termes stratégiques. De plus, le seul avantage organisationnel des lois Aubry (annualisation du temps de travail) ne constitue pas un enjeu important pour les entreprises enquêtées. *Conserve*, la première, dispose depuis plusieurs années d'un accord de modulation. *Plastic*, quant à elle, fonctionne en continu et n'a donc pas de marges de manœuvre en termes de flexibilité, même si la question de l'organisation a pu être au centre des débats. Chez *SI*, enfin, l'organisation du temps de travail pour les personnels productifs dépend en grande partie des obligations spécifiques aux clients chez qui les salariés sont affectés. De ce fait, la gestion de la flexibilité se réduit à celle des inter-contrats, problème en fait fort épineux (faut-il imputer des JRTT sur ces périodes de creux ?) auquel ni la loi Aubry II ni l'accord Syntec n'apportent de solution satisfaisante.

1.2.2. La question centrale du financement

N'ayant pas eu, dans la plupart des cas étudiés, les vertus d'un levier du changement (organisationnel ou autre), la négociation sur les 35 heures place nécessairement la question du financement de la RTT au premier plan des préoccupations des dirigeants. Dans les trois entreprises sans « projet associé » *a priori*, la consigne est claire d'emblée : le coût doit être limité, voire nul. Souvent, cette injonction prend corps par l'entremise d'un indicateur simple, un référent chiffré qui circule au sein de l'entreprise. Pour autant, difficile de dire si l'objectif a été at-

teint. Lorsqu'elles existent, les évaluations de l'impact de la RTT réalisées en interne sont en fait fort imprécises et difficiles à vérifier. Les directions connaissent le montant des aides publiques¹ mais disent être incapables de calculer dans le détail les charges réelles induites par la RTT (coût de remplacement des heures de travail) et de chiffrer précisément les gains de productivité effectifs.

Dans cet univers de rationalité limitée, que constate-t-on ? En matière d'emploi d'abord, aucun lien mécanique n'est décelable. En dépit de l'absence d'obligation d'embauche dans la loi Aubry II, *Conserve* a procédé à une dizaine de recrutements, mais sans que ces derniers soient directement imputables aux horaires réduits. *Banque* a fait aussi appel à une main-d'œuvre nouvelle pour développer ses activités. Dans ce cas de figure encore, impossible pour la direction de dire combien d'embauches relèvent des besoins liés au développement de l'entreprise et combien sont le produit direct de la RTT. *Plastic* pour sa part a pérennisé le contrat de dix salariés en CDD sans cesser pour autant de recourir à un volant conséquent de main-d'œuvre « flexible ». Quant à *SI*, elle n'a pas augmenté ses effectifs.

S'agissant maintenant des gains de productivité, on devine combien les calculs sont plus improbables encore. A défaut de données quantifiées, il est néanmoins possible de recenser avec précision les registres sur lesquels les entreprises ont pu jouer. On observe d'abord la mise en place de calculs et de rationalisations plus rigoureuses du temps de travail effectif (décompte précis des temps chez *Banque*, formalisation d'un contrat moral chez *SI*, « forfaitisation » des agents de maîtrise chez *Conserve*, exclusion de certaines pauses hors du temps de travail chez *Plastic* et *Conserve*). Les entreprises savent par ailleurs puiser dans leurs ressources organisationnelles pour gagner en productivité machine (mise en place de pauses tournantes chez *Conserve*, élargissement des tâches chez *Plastic*) et main-d'œuvre (intensification du travail dans les services administratifs). A cette liste s'ajoutent la suppression d'heures supplémentaires et le gel des salaires. La gestion des JRTT est un autre levier important. Dans trois entreprises (*Conserve*, *SI*, *Plastic*), la direction use de son droit pour imposer aux salariés la date de la moitié environ des JRTT auxquels ces derniers peuvent prétendre. Cette flexibilité a des

1. Celles-ci sont moins importantes pour les entreprises où le personnel est relativement qualifié, ce qui en ce cas pose de manière plus aiguë encore la question du financement.

impacts évidents sur la performance mais impossible, à nouveau, d'en chiffrer les conséquences exactes.

1.2.3. Ajustements et contraintes : observations un an après

La seconde phase de l'enquête a permis de dresser un bilan avec les responsables un an après la première série d'entretiens. Chez *Banque* où la RTT a constitué un paramètre de gestion important au moment de la mise en place des *plates-formes téléphoniques*, les débats sur le thème ne sont toujours pas éteints lorsque nous revenons. Ils se prolongent maintenant sous forme de questions techniques d'organisation, d'horaires de travail et de gestion des JRTT. Un an après, la RTT demeure une pièce centrale du dispositif mais elle engendre moins d'appréciations normatives et de souci de révisions que dans les autres entreprises. Chez *Conserve* en effet, durant les mois qui ont séparé nos deux venues, l'accord a fait l'objet d'un avenant pénalisant l'absentéisme par des réductions de JRTT et, au moment où nous enquêtons pour la seconde fois, une négociation était à venir sur les modalités de gestion de la flexibilité. Chez *SI*, pareillement, le délégué syndical est intervenu pour faire adopter un avenant complémentaire à l'accord initial, et cela afin de définir un forfait de jours travaillés pour une catégorie de cadres autonomes.

Autre constat : la façon dont les responsables ont pu apprécier la RTT n'est pas sans lien avec le contexte économique de l'entreprise. Un an après, alors que *Banque* est encore en phase d'expansion, les trois autres entreprises sont toujours dans une situation difficile. *Conserve* souffre d'un secteur d'activité où les perspectives de croissance sont inexistantes tandis que *Plastic* et *SI* restent prisonnières de leur statut de sous-traitant et de prestataire de service. Ces trois entreprises sont de fait exposées aux aléas conjoncturels. *Conserve* a vécu une année 2003 catastrophique à cause de la concurrence, mais aussi en raison de la sécheresse de l'été qui a fait chuter l'activité « légumes » dans des proportions considérables. Conséquence : du chômage partiel et des transferts de salariés entre deux sites ont été organisés et des périodes de congés et JRTT ont été imposées aux salariés. Lors de la même année, *Plastic* et *SI* ont souffert des exigences renforcées de leurs clients pour la première et d'une sous-activité importante dans les marchés des prestations informatiques pour la seconde (beaucoup de « grands comptes » ont diminué leurs budgets). Ces difficultés conjoncturelles ont contribué à maintenir haut la barre des exigences en termes de productivité, quand il ne s'est pas agi tout simplement de réduire les effectifs (*SI*). On comprend que, dans de telles conditions, la problématique spontanément associée à la RTT renvoie moins, selon les acteurs, aux heures non travaillées qu'aux

coûts induits. Ainsi s'explique, dans un contexte où les emplois sont menacés, la faible valorisation de toutes les dimensions sociales habituellement associées à la RTT (amélioration des conditions de travail et de vie).

Ajoutons que les responsables des trois entreprises précédemment évoquées ne présentent jamais le passage aux 35 heures comme la cause directe de leurs difficultés. En revanche, et ce phénomène a déjà été relevé dans des enquêtes précédentes, le resserrement des contraintes économiques et la gestion des 35 heures dans les entreprises clientes accentuent la pression sur les firmes en position de fournisseurs et de sous-traitants. C'est particulièrement net dans le cas de *Plastic* dont le dirigeant nous a fait part, et à l'envi, de l'accélération des stratégies d'internalisation de certaines activités ainsi que de la délocalisation internationale de certaines autres. La pression est évidemment de nature très différente pour une société comme *Banque* qui enregistre les conséquences des 35 heures par l'entremise de la modification du comportement de ses clients. Nombre d'entre eux bénéficient aussi d'une RTT, ce qui leur permet de s'adresser à leur banque à des heures différentes. Mais le plus intéressant est de constater qu'en dépit d'un discours parfois catastrophiste – les 35 heures comme source de démotivation, de recrudescence de l'absentéisme et des accidents du travail, d'augmentation du taux de non-conformité des produits – les entreprises ont su aussi faire de nécessité vertu. Chez *Plastic*, entreprise qui fait le constat d'une moindre performance comparée à ses principales concurrentes, la RTT a eu cette fonction d'étincelle en faveur d'une réorganisation nouvelle. Dans sa formulation initiale, le projet visait à réduire les échelons hiérarchiques, à donner plus d'autonomie aux opérateurs, à former ces derniers et à les inciter à être plus productifs (introduction de rémunérations variables en fonction des performances de l'équipe et de la qualité). Tout se passe ici comme si l'absence de « projet support » ou de « projet associé » au moment du passage aux 35 heures avait été compensée *ex post* par un « projet réconfort ». Les 35 heures « sous contraintes » ont donc aussi cette vertu d'avoir conduit certaines entreprises à explorer la voie de réformes organisationnelles qu'elles n'auraient pas sinon engagées spontanément.

2. Face à la RTT : des logiques managériales sources de tensions pour les salariés

Après avoir mis l'accent sur les stratégies d'entreprise, nous abordons maintenant la question des conditions de travail. A ce titre, un ré-

sultat mérite d'emblée d'être énoncé : les accords Aubry II que nous avons étudiés ont peu affecté les durées quotidiennes de travail des salariés (les temps de présence restent sensiblement les mêmes). Cela ne signifie pas pour autant que les relations sociales et que la façon de vivre le travail au quotidien n'ont pas été perturbées. Au contraire. C'est ce que nous allons montrer en nous intéressant respectivement à la mise en œuvre concrète des 35 heures et à la manière dont les salariés ont perçu les changements. L'exploitation statistique des questionnaires nous fournira une base solide pour étayer ce dernier point.

2.1. Les modes de gestion de la flexibilité

Parce que toutes doivent faire face à des fluctuations croissantes de la demande, la recherche de flexibilité est un objectif partagé par les quatre entreprises observées. Qu'elles concernent l'emploi ou l'organisation du travail, les options retenues à cette fin varient de manière évidente même si, comme nous allons le constater, il est une trame générale – le resserrement des temps, l'exploitation de poches de flexibilité nouvelle – sur laquelle s'inscrivent toutes les pratiques gestionnaires.

2.1.1. Stratégies d'emploi et resserrement des temps

Nul doute que la flexibilité soit, pour nos quatre entreprises, un idéal régulateur commun. En sa qualité de sous-traitant du secteur automobile *Plastic* doit gérer des flux d'activité aléatoires. Le recours à l'intérim est pour elle une solution intéressante afin d'« éponger » les pointes d'activité. Chez *Conserve*, l'annualisation de la durée du travail s'est substituée à l'ancienne modulation des horaires. Cette nouvelle formule offre l'avantage de mieux caler la production sur les flux d'activité. L'on évite de la sorte le recours au chômage partiel en période basse mais aussi l'usage coûteux du travail du samedi en phase haute. Chez *SI*, les salariés sont tributaires des rythmes d'activité de l'entreprise qui les accueille dans ses locaux. De ce fait, lorsque les bureaux du client ne sont pas ouverts ou que la mission est achevée sans qu'une autre ne lui succède, les ingénieurs informaticiens sont contraints à l'inactivité. Le passage aux 35 heures a été l'occasion de faire reposer pour partie la charge de ces « mortes saisons » sur les épaules des salariés. L'accord spécifique en effet que des JRTT peuvent être imputées sur ces périodes d'inter-contrats. Chez *Banque*, enfin, la recherche de flexibilité s'opère par vases communicants entre l'agence (+ 13 % de temps commercial libéré) et les *plates-formes téléphoniques* qui prennent en charge les appels des clients selon un traitement standardisé des demandes et dans le cadre de plages d'ouverture élargies. Si la volonté d'associer flexibilité du temps

de travail et flexibilité productive est évidente dans tous les cas de figure, sa concrétisation est toutefois différenciée du point de vue de la gestion de l'emploi. Sur les *plates-formes*, tout comme chez *Plastic*, les salariés permanents (des agences) sont dispensés de mesures de flexibilité trop radicales (ils bénéficient d'une vraie RTT hebdomadaire assortie de jours de congés additionnels) tandis que les activités aux horaires les plus atypiques sont réservées à des populations plus fragilisées (intérimaires du week-end ou de l'équipe permanente de nuit chez *Plastic*, populations en reconversion interne affectées aux *plates-formes téléphoniques*). En revanche, chez *Conserve* et *SI* la flexibilité productive repose pleinement sur les salariés permanents de l'entreprise.

Il est un autre clivage important qui oppose les entreprises observées. Celui-ci épouse étroitement les contours des secteurs d'appartenance. Dans les activités industrielles traditionnelles à flux continu ou semi-continu, les temps de travail individuels sont davantage assujettis aux exigences matérielles (fonctionnement optimal des machines) au détriment de la convivialité (suppression des temps morts et des pauses collectives). Les indices d'une telle évolution sont aisés à repérer. Chez *Conserve*, les pauses sont prises par roulement au tiers et une règle de remplacement mutuel s'impose désormais aux salariés postés. Dans la même entreprise, le temps de passation des consignes a été par ailleurs divisé par deux pour les mécaniciens et les techniciens de ligne. Chez *Plastic*, les modes de contrôle par la hiérarchie directe se sont resserrés jusqu'à prendre la forme d'une régulation plus autoritaire des pauses cigarettes. Par ailleurs, les administratifs disent travailler autant mais en moins de temps, tandis que les tâches des gestionnaires de planning pour coordonner l'ensemble des temps d'absence (maladie, congés annuels, RTT) ont crû en complexité. Dans ces deux entreprises, enfin, le climat social s'est détérioré. La direction de *Conserve* déplore des absences plus fréquentes ainsi qu'une recrudescence des inaptitudes. Chez *Plastic*, la baisse de la productivité et l'absentéisme croissant ne sont pas sans lien direct avec la perte de revenu subi par les opérateurs suite à la suppression des heures supplémentaires. Pour parer à cette dérive, la direction de *Plastic* a introduit un nouveau mode d'organisation du travail et de management qui valorise davantage l'initiative des salariés (raccourcissement des lignes hiérarchiques et formes de contrôle par les résultats).

Les 35 heures n'ont pas suscité les mêmes tensions au sein des organisations où prévalent des formes de contrôle par les résultats. Chez *SI*, nous l'avons vu, le décompte du temps travaillé n'a guère de sens pour les ingénieurs en mission. En fait, le calcul formel des heures prestées ne

sert pas à s'assurer que les salariés respectent les nouvelles règles mais sert de base avant toute chose pour la facturation de la prestation. Ce principe de réalité – le client n'a pas à subir les effets des 35 heures – est un axiome commun à la direction et aux salariés, qui dans leur grande majorité ne souhaitent pas quantifier leur investissement dans le travail. Au besoin, expliquent quelques uns d'entre eux, ce sont les arrangements informels avec le client qui prévalent. Sur les *plates-formes*, les salariés s'auto-contrôlent depuis leur poste de travail grâce à la procédure de login¹. Ici encore, le temps structure la relation directe au client ainsi que la place de chacun dans le collectif de travail. Mesure du temps et contrôle de la performance ont fait aussi l'objet de nouvelles régulations. Grâce à l'interconnexion des plates-formes, les normes nationales (nombre d'appels en attente, temps d'attente moyen d'un client au téléphone, pourcentage d'appels pris dans un délai de moins de 15 secondes) sont visibles en permanence sur les panneaux électroniques qui coiffent les salles où s'activent les téléconseillers. L'interconnexion assure également un peu plus de souplesse : en cas de contretemps, il est possible de dériver les appels vers les autres plates-formes. Mais cette possibilité d'allègement temporaire de la pression qui pèse sur les salariés a toujours pour contrepartie un contrôle hiérarchique traditionnel qu'incarne la figure du superviseur. Sur chaque plate-forme, celui-ci peut suivre les enregistrements en temps réel et intervenir en cas de besoin (suite par exemple à une altercation avec un client). C'est lui également qui anime l'équipe au quotidien, qui régule les tensions entre téléconseillers, qui définit les pauses, qui évalue les performances des uns et des autres.

2.1.2. Diversification des sources de flexibilité et renforcement des fonctions de planification

Le resserrement des temps et la révision des modes de contrôle ne sont pas les seules variables sur lesquelles ont pu jouer nos quatre entreprises. Il est d'autres sources de flexibilité qui ont stimulé l'imagination gestionnaire. Avec les accords Aubry II, les JRTT ont d'abord acquis un statut d'outil d'ajustement des flux. Chez *Conserve*, *Plastic* et *SI*, ils servent ainsi – du moins ceux que l'entreprise peut imposer à ses salariés – à éviter les périodes de chômage partiel, à lisser les pointes d'activité ou encore à résorber l'inactivité durant les périodes inter-contrats. Avec

1. L'horloge interne de l'ordinateur du téléconseiller permet de relever l'horaire et le temps de présence, mais aussi de mesurer les temps d'appel, de transcription des appels, de formation et de pause, etc.

la loi Aubry II toujours, la flexibilité gagne aussi le terrain de la formation. Chez *Plastic*, un programme a été mis en place pour aider les opérateurs à assumer leurs nouvelles fonctions dans le cadre de la réorganisation en cours. Mais, en raison des impératifs liés au process continu, ces actions ont été programmées intégralement hors temps de travail. Payées comme de simples heures complémentaires – et non comme heures supplémentaires – elles sont peu incitatives pour les salariés (d'où un absentéisme aux sessions de formation de l'ordre de 40 %). Des flexibilités clandestines émergent enfin çà et là. Chez *SI*, les dépassements horaires ne sont pas facturés mais donnent lieu à des arrangements informels entre informaticiens et entreprise clientes. Dans les entreprises industrielles (chez *Plastic* notamment), il n'est pas rare d'entendre non plus certains personnels administratifs ou des encadrants de proximité évoquer pareillement des dépassements d'horaires (heures de travail informelles et donc non comptabilisées) pour en finir avec un travail urgent.

Accroître la souplesse organisationnelle est une chose, en avoir la maîtrise effective en est une autre. Voilà pourquoi, en l'espace d'un an, les fonctions de planification du temps et des charges de travail sont devenues si capitales dans les entreprises étudiées. Ces fonctions ont été dévolues à des cadres de proximité qui n'étaient pas nécessairement préparés ni outillés pour les assumer en toute sérénité. Chez *Banque*, par exemple, le planificateur a acquis un rôle déterminant puisque lui revient la tâche d'articuler au mieux la volumétrie des appels et les ressources dont dispose la plate-forme. Dans la mesure où il doit composer avec des horaires à géométrie variable, des systèmes de présence chevauchants, des roulements, etc., inutile de préciser que la tâche est pour le moins délicate. Chez *Plastic*, la mise en place de JRTT a transformé la gestion des absences (maladie, congés) en véritable casse-tête. Le caractère aléatoire des commandes invalide en effet toute velléité de planification à moyen terme. Outre qu'une absence se paye au prix fort de l'arrêt d'une machine, une des conséquences de ce pilotage à vue est un stress accru des cadres de proximité à qui revient la lourde charge de gérer au jour le jour l'organisation collective des tâches. Un des moyens de parer à ces difficultés a été de limiter le degré de liberté des salariés dans le choix de leurs JRTT. Comme on peut le deviner, une telle option est loin d'avoir fait l'unanimité parmi les ouvriers et les employés de l'entreprise.

L'efficacité de ces politiques d'ajustement par les temps dépend non seulement de la maîtrise effective qu'en ont les entreprises mais aussi de la pertinence des outils qui servent à en mesurer la portée. En ce do-

maine, force est de constater que certaines novations restent bien formelles. Un seul exemple : à l'occasion du passage aux 35 heures, *SI* a perfectionné son système de CRA (compte de relevés d'activités), instrument qui n'est rien d'autres qu'une fiche qui sert aux ingénieurs en mission à pointer les heures effectuées en clientèle. De fait, comme nous l'avons vu précédemment, le décompte est factice dans la mesure où le relevé sert avant tout à facturer une prestation dont le prix a été négocié *ex ante*. Difficile dans ces conditions de faire figurer sur le CRA des heures supplémentaires que le client se refuserait de toutes manières à honorer.

2.2. Le jugement des salariés sur la RTT : un avantage social en échange de lourdes contreparties en matière de conditions de travail

Quel autre bilan peut-on tirer lorsque, quittant le terrain gestionnaire *stricto sensu*, la parole est donnée aux salariés ? Les entretiens que nous avons réalisés font apparaître un contraste entre les entreprises. Sur les *plates-formes* téléphoniques et chez *SI*, où les conditions de travail font l'objet d'un assez large assentiment par les salariés, la RTT ne s'est pas traduite par un même niveau de déception que chez *Conserve* et *Plastic*. Même s'ils jugent leurs conditions de travail parfois difficiles, les salariés du premier groupe trouvent des compensations importantes (rémunérations et perspectives de carrières chez *SI*, choix du régime de travail sur les *plates-formes*). Dans les deux entreprises où RTT a rimé avec gains de productivité ou gel de salaire, les salariés raisonnent aussi en termes de contrepartie mais ils n'en déplorent pas moins une dégradation de la situation de travail et un accroissement des inégalités.

2.2.1. Des jugements situés

Chez *Plastic*, les opérateurs n'ont pas perçu un grand changement suite à la RTT. La raison en est simple : leur temps de travail a été réduit de 20 minutes par jour, ce qui n'a guère eu d'effet sur la vie quotidienne. Le vrai problème tient au fait que, depuis le passage aux 35 heures, ils ne peuvent plus faire d'heures supplémentaires. Cette préoccupation est portée au premier rang par tous les personnels de production permanents, quelle que soit la qualification. Le manque à gagner est chiffré précisément : de 20 à 30 % du salaire antérieur. Or, le temps libre sans moyens financiers a peu de pouvoir d'attraction pour ces salariés. Affecté essentiellement aux travaux de construction et d'entretien de l'habitat, le temps libre « sans argent » est synonyme de temps perdu. L'exploitation de la première vague de questionnaires montre par ailleurs qu'en production, huit mois après la signature de l'accord d'entreprise,

les opérateurs et les techniciens n'avaient quasiment pas encore consommé de JRTT et cela par crainte d'en faire la demande à leur hiérarchie, de « déplaire », « de mettre leur entreprise en difficulté » ou encore pour marquer le peu d'importance accordée à un temps libre qui n'est pas assorti de moyens financiers.

Chez *Conserve*, où l'horaire quotidien de travail est resté inchangé, les jugements négatifs se cristallisent sur la question des tensions occasionnées par les remplacements des salariés en RTT. Passer d'un poste à l'autre (un opérateur peut par exemple surveiller le flux et intervenir sur deux lignes à la fois) accroît la fatigue de salariés dont la moyenne d'âge est élevée. Et le phénomène est d'autant plus ample que les pauses sont désormais tournantes. Parce qu'elles sont prises en comités restreints, elles ne permettent plus de récupérer aussi bien qu'avant. Non seulement la « décompression » n'est plus au rendez-vous mais il est même des sources de tensions nouvelles : maintenant, « il faut surveiller sa montre pour ne pas manquer la relève ». Les salariés de *Conserve* insistent également sur l'augmentation des cadences. Ils n'imputent pas ce changement à la RTT elle-même mais à l'existence de nouvelles exigences productives ainsi qu'au manque chronique d'effectif. Il est enfin un sentiment majoritairement partagé : l'échange JRTT contre gains de productivités obtenus par le jeu des réformes organisationnelles (polyvalence, pauses tournantes) n'est pas à l'avantage des salariés.

Dans le cas de *SI*, l'effet RTT est encore perçu d'une autre manière. Le point épineux est le faible nombre de JRTT (huit au total) dont bénéficient les salariés. Le sentiment d'injustice est d'autant plus fort que – dans la mesure où pour la grande majorité des ingénieurs il s'est avéré impossible de réduire effectivement le temps de travail hebdomadaire – les 35 heures relèvent davantage du mythe que de la réalité. Le mécontentement est cependant doublement circonscrit : par la prégnance, tout d'abord, d'une logique domestique (petite structure, climat de confiance, possibilité de s'arranger...) qui tempère l'inclinaison à l'action collective ; par le souci, ensuite, des « collaborateurs » de signaler leur investissement au service de l'entreprise à travers une ignorance affichée du temps réellement travaillé. De ce fait, la disponibilité des salariés de *SI* contraste avec plus d'éclat encore avec l'implication effective des salariés de certaines entreprises clientes pour lesquelles la norme de JRTT atteint presque le triple de celle en vigueur chez *SI*.

Sur les *plates-formes* téléphoniques, enfin, le recrutement de salariés « volontaires » (*i.e.* la plupart du temps non contraints par des suppressions de postes), la latitude dont disposent une majorité d'entre eux pour déterminer leur régime de RTT (sur quatre ou cinq jours) et sur-

tout leurs horaires de travail (le travail est organisé par relais des équipes sur la journée et par roulement sur une semaine de 6 jours) sont autant de facteurs qui se conjuguent pour expliquer la relative satisfaction des uns et des autres. Les inquiétudes se cristallisent ailleurs : elles portent sur l'insuffisance des recrutements compte tenu de la montée en charge de l'activité et de l'intensification du travail qui pourrait en résulter. Il faut souligner ici une certaine ambivalence dans l'appréciation générale. Certains salariés craignent un renforcement des contraintes temporelles (ce sont essentiellement les personnels issues du *back office*). D'autres (les ex-conseillers en agence) reconnaissent subir une pression moindre qu'en agence où le client est physiquement présent, où les dossiers s'empilent et où l'on ne peut pas « dériver » l'activité. Pour les salariés qui n'ont pas cette expérience, les conditions de travail et notamment la pression des temps semblent sensiblement plus difficiles à supporter.

2.2.2. Aggravation des lignes de fractures et dégradation des conditions de travail

Comme nous pouvons le constater, les jugements des salariés sont largement débiteurs de la situation de chaque entreprise. Il n'en est pas moins quelques résultats transverses qui méritent d'être signalés. Le premier est celui d'une aggravation de certaines lignes de fractures. Cela est net dans le cas de *Conserve* où la déception des salariés à l'égard de la RTT a été accentuée par un sentiment d'inégalités. Lors du référendum sur l'accord d'établissement, la solidarité façonnée dans la grève n'a pas tenu : « au départ on se battait pour la même chose » et « il y a ceux qui ont obtenu plus de compensations [les 13 JRTT, la compensation financière et les embauches additionnelles pour les mécaniciens] et puis il y a nous, les petits [les opérateurs n'ont eu droit qu'à 10 JRTT] ¹. Autre cas de figure symptomatique : l'opposition entre salariés en production, administratifs et intérimaires chez *Plastic*. Les premiers ont bénéficié d'un élargissement de leurs tâches, les seconds n'ont fait que subir une perte sèche de revenu et les troisièmes ont tout simplement été exclus de l'accord. Chez *Plastic* comme chez *SI*, une autre segmentation a vu le jour. Elle oppose les salariés en contact avec la clientèle et les fournisseurs au reste de la main-d'œuvre. Les premiers – agents qualité en production, commerciaux, chargés de missions auprès d'autres entreprises – évoquent plus souvent que les seconds la difficulté accrue à pouvoir travail-

1. Chez *Conserve*, grâce à l'accord Aubry II, les agents de maîtrise ont été promus par ailleurs au grade de cadre.

ler efficacement en raison de la plus forte désynchronisation entre leurs horaires et ceux de leurs contacts extérieurs.

Le second résultat important n'est pas étranger aux considérations précédentes puisqu'il concerne les conditions de travail. Peu perceptible chez *Plastic* lors de la première vague d'enquête, le sentiment d'une intensification du travail est, un an plus tard, clairement affiché par l'encadrement de proximité. Les opérateurs ne semblent pas prisonniers quant à eux d'un malaise similaire. En fait, bien qu'ils doivent intervenir sur deux ou trois machines au lieu d'une, les ouvriers expliquent que les 35 heures n'ont pas modifié fondamentalement le quotidien de leur travail. En dépit de son flou conceptuel, le terme de « démotivation » convient bien pour qualifier les réactions ouvrières un an après le passage aux 35 heures. Le gel des salaires et des perspectives d'évolutions professionnelles incertaines alimentent des manières de faire qui, outre un investissement sans excès dans l'activité productive, justifient la réticence à la mise en place du nouveau schéma d'organisation et de formation proposé par la direction.

Chez *Conserve*, il n'est pas exagéré d'évoquer une dégradation du climat social lorsque nous revenons dans l'entreprise à l'occasion de la seconde vague d'entretiens et de questionnaires¹. Cette situation est liée à la conjoncture mais aussi au fait que « les gens se parlent moins » depuis la mise en place des 35 heures. Telle l'une des conséquences des pauses tournantes qui amputent les temps sociaux consacrés à l'échange entre collègues. De ce fait, même si les plus optimistes reconnaissent que « c'est toujours mieux de travailler moins sans diminution de salaire », l'amertume relative aux conditions de mise en place des 35 heures dans l'usine n'a pas disparu. Un an après, le constat est sans appel : c'est la course permanente à la productivité, l'écart entre *Conserve* et des entreprises bénéficiant de 23 JRTT est source de ran-cœur, les rémunérations sont trop faibles. Expression de ce désenchantement général, les salariés qui se déclarent fatigués aspirent plus explicitement que jamais à la cessation anticipée d'activité. Il s'agit pour l'essentiel de ceux qui ont commencé à travailler avant 16 ans et qui misent sur un départ définitif avant 60 ans (loi Fillon).

Chez *SI*, et pour des raisons évoquées précédemment, les 35 heures demeurent, un an après notre premier passage, une pure abstraction

1. Les tensions sociales sont d'autant plus perceptibles qu'un mot d'ordre de la section syndicale invite les salariés à ne pas remplir le questionnaire de la seconde vague. Les refus ont principalement été le fait des ouvriers de production et surtout des plus âgés d'entre eux.

pour la plupart des ingénieurs. Selon le délégué du personnel, l'exigence clientèle ne permet tout pas simplement de tenir les termes de l'accord RTT. Non seulement la fiche CRA ne fonctionne pas mais la « direction ne remet même plus le document aux collaborateurs. Si cela continue il faudra dénoncer l'accord ». Les JRTT employeurs qui sont programmés avant tout en fonction des disponibilités des clients apparaissent de surcroît largement fictifs : « quand ils sont en RTT inter-contracts, les gens viennent quand même au siège pour avancer sur des projets, s'auto-former... ». Quel bilan enfin pour les *plate-formes* ? Le fait majeur au moment de notre seconde enquête est l'existence de tensions entre le planificateur (qui n'est plus le même au demeurant qu'un an auparavant) et les salariés. Deux pommes de discorde sont au cœur des discussions : la difficulté pour les téléconseillers de bénéficier des JRTT lorsqu'ils l'entendent (la direction souhaite que le lundi et le vendredi, ils soient présents dans l'entreprise) et, par ailleurs, l'impossibilité pour nombre d'entre eux de passer d'un régime de 5 jours travaillés à un régime de 4 jours. En dépit des promesses initiales, la direction limite cette possibilité de bascule car elle craint que, généralisée, la seconde formule soit source d'affaiblissement de la productivité (être présent 4 jours seulement a pour contrepartie une durée de travail journalière élevée et donc une performance altérée). Pour limiter les ambitions, la direction a donc conditionné l'obtention du régime à 4 jours : le salarié doit d'abord satisfaire un impératif minimal (traiter au moins 80 à 90 appels par jour) et il doit s'engager ensuite à venir travailler le samedi.

2.3. Une analyse statistique des jugements des salariés

L'analyse des questionnaires confirme-t-elle les résultats précédents qui ont été obtenus par voie d'entretiens ? Avant de répondre à cette interrogation, précisons que les questionnaires étaient composés d'une trentaine de questions fermées et d'une question ouverte. Ils ont été soumis à une partie importante des salariés des six sites (*cf.* annexe II et annexe III). Prises dans leur ensemble, les réponses ne peuvent bien sûr prétendre à une représentativité de la population active en France. Cependant, dans la mesure où la deuxième phase d'enquête a touché plus de deux cent personnes réparties entre des entreprises de services implantées en milieu urbain et des entreprises industrielles en milieu rural, elle offre un panorama relativement diversifié et significatif des incidences de la seconde loi Aubry sur l'organisation.

L'analyse a été menée sur la base de deux ensembles de questionnements. Le premier a trait au jugement porté par les salariés à propos de l'intensité de leur travail, le second aux principaux atouts et inconvé-

nients que ces derniers assignent à la RTT. Chacun de ces ensembles correspond à un groupe de variables. Chacune de ces variables a été d'abord traitée globalement (pour les 213 salariés) puis retravaillée entreprise par entreprise. Les croisements par sexe, âge, qualification, ancienneté, distance du domicile au travail nous ont permis d'affiner l'approche. Nous avons enfin réalisé des analyses des correspondances multiples afin de synthétiser les interactions entre les variables d'opinion des salariés. Cette technique présente l'avantage d'aboutir à la représentation graphique des couples d'oppositions pertinents et d'objectiver de la sorte l'espace des points de vue recueillis ¹.

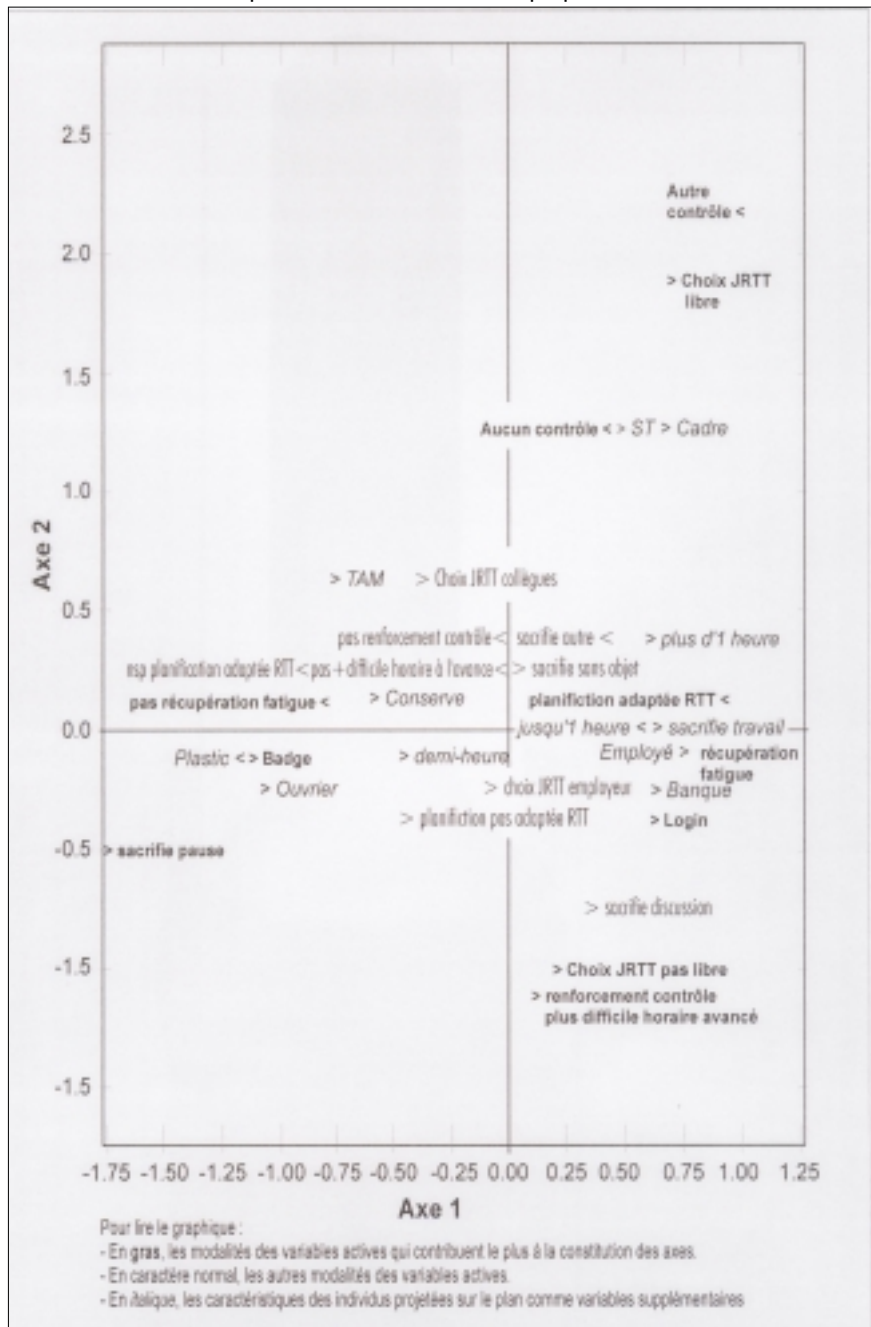
2.3.1. Les appréciations portées sur l'intensité du travail

Premier résultat issu de l'exploitation de nos questionnaires : les effets de la RTT ne se sont pas fait sentir en des termes qui relèvent exclusivement du registre de l'intensification du travail *stricto sensu*. L'impression de faire le même travail en moins de temps concerne de fait environ un tiers seulement des enquêtés. Les salariés insistent en revanche sur la convergence et la congruence d'un ensemble de contraintes qui signalent une pénibilité accrue : densification du temps travaillé (ce temps est désigné comme le premier sacrifié de la RTT), pauses raccourcies, sacrifice du temps de discussion avec les collègues, renforcement du contrôle des horaires, difficulté d'adaptation à la charge de travail accrue... Par ailleurs, un tiers seulement de la population étudiée estime que la planification de la charge de travail s'est bien adaptée à la RTT et 41 % des salariés pensent que la RTT permet de mieux récupérer de sa fatigue au travail (la proportion est stable d'une enquête à l'autre).

La façon de vivre la RTT se décline aussi très différemment d'une entreprise à l'autre. Les appréciations divergent ainsi entre les salariés de *Plastic* où la réorganisation initiée n'a pas été menée à terme (la bonne adaptation de la charge de travail est reconnue seulement par 11 %, la récupération de la fatigue par 13 %) et ceux de *Banque* (respectivement 57 % et 71 %). Les statuts expliquent aussi pour partie ces différences de perception. Les jugements des ouvriers (respectivement 18 % et 28 %) ont peu à voir avec ceux des employés (respectivement 45 % et 66 %).

1. Nous avons également mobilisé, dans ces graphiques, des variables supplémentaires (entreprise, sexe, âge, qualification, ancienneté et temps de trajet domicile-travail).

Graphique 1. Analyse des correspondances multiples relative au jugement porté sur l'intensité du travail
Plan des deux premières dimensions expliquant 28 % de l'inertie

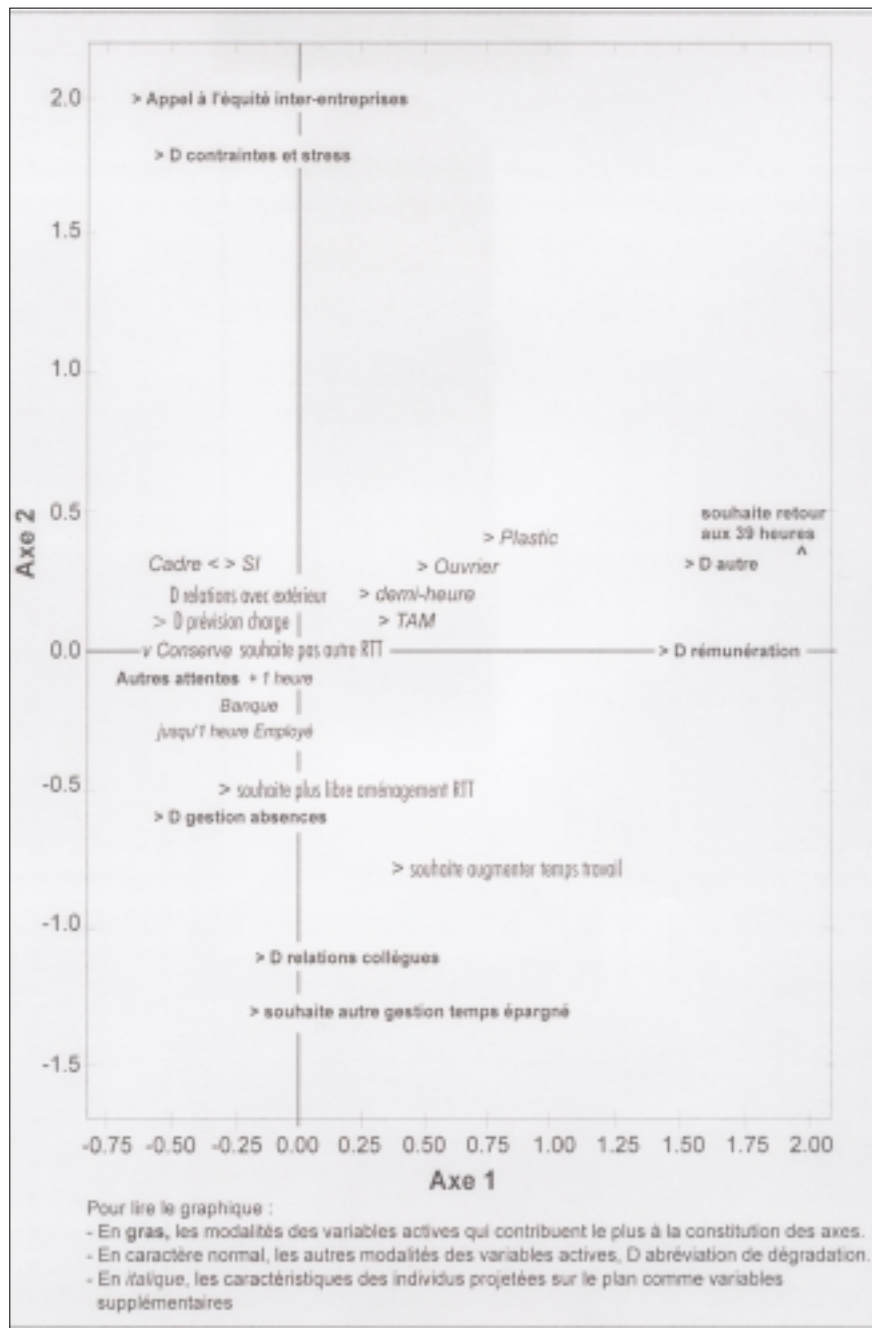


Le temps de trajet domicile-travail joue enfin un grand rôle : à moins d'une demi-heure du lieu de travail, seuls 12 % des salariés déclarent que la planification s'est mal adaptée à la RTT, entre une demi-heure et une heure, ils sont 20 % et au delà d'une heure, 40 %. De même, 88 % de ceux qui habitent près de leur entreprise estiment que la RTT permet de récupérer de la fatigue liée au travail. La proportion décroît à mesure que le temps de trajet s'allonge : au delà d'une heure de trajet, ils ne sont plus que de 40 % à avoir cet avis. Conclusion importante donc : le jugement que portent les salariés sur l'intensité de leur travail ne dépend pas simplement de l'évolution du volume de temps ouvré mais d'un ensemble de variables (récupération, adaptation, liberté d'organisation du temps, temps de trajet) complémentaires.

L'analyse des correspondances multiples permet d'affiner le diagnostic en distinguant deux axes. Le premier (horizontal sur le graphique 1) se rapporte aux modifications induites par la RTT à propos des possibilités de récupération de la fatigue liée au travail. D'un côté, l'on trouve les salariés qui déclarent récupérer plus facilement grâce à la RTT et pour qui, souvent, la planification de la charge de travail a bien été adaptée à la nouvelle donne temporelle. De l'autre sont regroupés les salariés qui n'ont pas le sentiment de mieux récupérer depuis les 35 heures et qui lient RTT et sacrifice des temps de pause. Cet axe oppose également des modes de contrôle des horaires : le login du côté de l'amélioration des possibilités de récupération, le badge ou l'horloge de l'autre. Partant, les nouvelles conditions de travail semblent mieux vécues par les employés (ici ceux des plates-formes bancaires) – et plus généralement par le personnel des deux entreprises de service en milieu urbain – que par les ouvriers des entreprises du secteur industriel implantées en milieu rural.

Le deuxième axe (vertical) fournit des indications sur le degré de liberté et de maîtrise des temps. Il oppose les salariés qui disent disposer du libre choix de leurs JRTT et ne pas subir de contrôle des horaires, à ceux qui expriment un sentiment contraire (renforcement des contrôles, difficulté à prévoir ses horaires de travail, contraintes dans la prise des JRTT). Une telle opposition est structurée, ici encore, par le statut des répondants. On le constate nettement dans le cas de *SI* dont les salariés, des cadres en grande majorité, déclarent disposer d'une grande autonomie. Ajoutons que le sentiment de contrainte temporelle est le plus fort dans les deux entreprises où la négociation de la RTT a servi d'opportunité pour procéder à des réajustements organisationnels importants (*ex ante* pour *Banque*, *ex post* pour *Plastic*).

**Graphique 2. Analyse des correspondances multiples
des regrets et des souhaits concernant la RTT**
Plan des deux premières dimensions expliquant 22 % de l'inertie



2.3.2. Regrets et souhaits : le bilan des salariés

Notre questionnaire avait aussi pour ambition d'aider les salariés à dresser un bilan des effets de la RTT sur la vie au et hors travail. Dans la liste des items relatifs aux effets négatifs de la RTT, la gestion des absences arrive en tête (29 %) (48 % chez *Banque*) devant les contraintes et le stress (19 %), la distribution du travail (18 %) et la rémunération (16 %, en moyenne, 37 % chez *Plastic*). Plus de la moitié de la population souhaite par ailleurs un autre aménagement de son temps de travail : 10 % demandent un simple retour aux 39 heures (37 % chez *Plastic*, lieu unique où s'exprime cette demande), 10 % encore préféreraient travailler sur quatre jours ou bénéficier d'une réduction hebdomadaire ou encore de jours glissants sur le week-end (cette dernière proportion double chez *Banque*). Quelques salariés enfin revendiquent plus d'équité entre les entreprises (11 % chez *SI*).

Autre variable déterminante pour l'évaluation : les conséquences de la RTT en termes financiers. Pour un quart de la population enquêtée, la RTT s'est traduite par une perte de revenu. Chez *Plastic*, la proportion atteint même la moitié du personnel. De ce point de vue, les femmes ou encore les ouvriers sont nettement désavantagés. Une femme sur trois estime avoir perdu en termes de rémunération contre seulement un homme sur six. De même, un tiers des ouvriers et des TAM argue en ce sens contre un sixième des cadres et des employés. L'impact négatif de la RTT sur la rémunération semble toutefois s'être estompé d'une enquête à l'autre (à la première vague, un tiers de la population attribuait une perte de revenu à la RTT). Les catégories qui estiment plus que les autres avoir subi une détérioration de leurs revenus sont également celles qui sont moins enclines à dire qu'elles ont gagné en qualité de vie. De ce dernier point de vue cependant, le jugement est sans appel : 81 % des hommes et 61 % des femmes placent la vie hors travail en tête des améliorations dues à la RTT¹. A l'exception de *Plastic* (46 % pour les hommes, 41 % pour les femmes), l'écart est à peu près le même dans les trois autres entreprises. A l'instar des femmes, les salariés du secteur des services qui habitent à plus d'une heure de leur lieu de tra-

1. Si les travaux de la DARES montrent également que la vie hors travail est l'item le plus massivement plébiscité par les salariés lorsqu'il s'agit de hiérarchiser les effets positifs de la RTT, ils concluent en revanche que les femmes sont en général plus satisfaites que les hommes. Cette différence de résultat tient fort probablement à la structure de notre population, qui inclut très peu de femmes cadres. Or, d'après les enquêtes DARES, les cadres en général, et les femmes cadres en particulier, sont les grands gagnants, en termes de satisfaction affichée, du passage aux 35 heures.

vail sont également moins nombreux (64 %) à placer la vie hors travail en tête du palmarès des améliorations.

L'analyse des correspondances multiples est utile, ici encore, pour structurer l'espace des jugements. Le premier axe (horizontal sur le graphique 2) permet avant tout de mettre en valeur l'importance du groupe de ceux qui remettent en cause le principe même de la RTT (les ouvriers de *Plastic* au premier chef). Cet ensemble est celui où se concentrent les souhaits d'un retour aux 39 heures, le constat d'une dégradation des rémunérations et enfin le sentiment d'une détérioration de la vie hors travail ou de l'emploi ¹. Le deuxième axe rassemble d'un côté les salariés (ouvriers, cadres) qui déplorent l'augmentation des contraintes, qui dénoncent un surplus de stress, qui en appellent à une meilleure gestion de la part de la hiérarchie et qui souhaitent plus d'équité entre entreprises. À l'opposé s'expriment plutôt des employés – particulièrement ceux des *plates-formes bancaires* – qui désirent une autre gestion du temps (passage à 4 jours, bénéfice de jours glissants sur le week-end, usage possible des comptes épargne-temps, etc.) et qui, par ailleurs, constatent que la gestion des absences et la qualité des relations avec les collègues se sont dégradées.

Conclusion

Produit d'investigations approfondies dans quatre entreprises françaises, le travail que nous venons de présenter revêt deux caractéristiques majeures. Nous nous sommes d'abord exclusivement intéressés à des firmes qui, par accord local, ont mis en œuvre les 35 heures conformément aux dispositifs de type Aubry II. Ensuite, les implications de la RTT ont été observées à deux reprises, avec un intervalle d'environ un an. Ces choix méthodologiques ont été retenus afin de pouvoir traiter deux questions étroitement articulées. La première avait trait aux différences de comportement entre les entreprises qui sont passées rapidement aux 35 heures et celles qui ont attendu la seconde loi Aubry pour se plier aux nouvelles contraintes. La seconde portait sur la capacité des organisations analysées à absorber un changement qui n'est pas mineur.

Les entreprises ayant attendu la seconde loi ont-elles des caractéristiques propres par rapport à celles qui ont signé des accords Aubry I ?

1. La détérioration de la vie hors travail et de l'emploi apparaît sur le graphique sous l'intitulé « D autre ».

Plusieurs observations glanées à l'occasion de notre enquête nous permettent d'apporter des éléments de réponse assez convergents avec les premiers diagnostics de la DARES (Pham, 2002). Il apparaît par exemple que, à l'occasion des accords Aubry II, les engagements en matière d'emploi sont plutôt faibles quand ils ne sont pas sans lien direct avec la réduction du temps de travail. L'ampleur de la RTT est par ailleurs limitée en raison des modes de décompte retenus ou encore du nombre de JRTT effectivement accordés. Dans nos quatre entreprises, l'on constate par ailleurs – mais cela vaut aussi pour les accords Aubry I (Commissariat général du plan, 2001 ; Dayan, 2002 ; IRES, 2003) – un souci d'accroître la flexibilité productive de manière à optimiser l'usage des facteurs de production dans un contexte marqué du sceau de l'incertitude économique. Cette option est d'autant plus aisée à mettre en œuvre que les régulations sociales sont pour le moins atones : l'absence d'interlocuteurs syndicaux en capacité de s'opposer et donc de véritablement négocier, un dialogue social réduit au minimum, des propensions au familialisme, une forte individualisation des protestations. Tous ces éléments, certes variables d'une entreprise à l'autre, se conjuguent pour expliquer que les relations professionnelles n'aient pas constitué dans le cas présent une ressource pour construire des accords 35 heures plus offensifs (en termes d'emploi par exemple).

Mais la véritable originalité des entreprises signataires d'accords Aubry II est peut-être ailleurs, à savoir dans la situation de l'entreprise au moment de la mise en application des deux lois successives. Nous avons fait l'hypothèse que l'attentisme des entreprises qui n'avaient pas anticipé les 35 heures, et n'avaient donc pas sollicité l'aide incitative, s'expliquait par l'absence d'un « projet associé ». Et c'est bien cette logique que nous avons observée dans les quatre entreprises, sachant toutefois que, pour l'une d'entre elles (*Banque*), l'ambition était de faire coïncider RTT et développement d'une nouvelle activité. Pour les trois autres, la mise en œuvre des 35 heures a été, et est encore aujourd'hui, déconnectée d'un projet plus général même si les difficultés induites par la RTT peuvent susciter *ex post* une réflexion plus structurée sur l'organisation (cas de *Plastic*). En réalité, ce qui rapproche ces trois entreprises dépourvues de projet *ex ante* est leur faible degré de maîtrise des choix de développement à moyen et long terme. On retrouve ici une observation faite à propos des entreprises de petite taille (Charpentier, Lepley, 2003) : la capacité des firmes à anticiper les 35 heures et à élaborer un projet associé à la RTT est d'autant plus élevée que l'entreprise se trouve en phase de croissance et/ou dispose d'un pouvoir de marché important. La taille ne constitue pas – nous en faisons en tous les cas

l'hypothèse – la principale variable discriminante pour expliquer les attitudes attentistes. Le positionnement des entreprises est en revanche un critère déterminant. Ce n'est pas un hasard si les trois entreprises (*Conserve, Plastic, SI*) qui n'ont pas adossé la négociation de la RTT à un projet économique sont aussi des organisations qui disposent d'un faible pouvoir de marché et qui sont largement exposées au risque conjoncturel.

En dépit de cette fragilité, il leur a bien fallu néanmoins sauter le pas des 35 heures et tenter de transformer une contrainte exogène en opportunité stratégique. De ce point de vue, les modes de flexibilité du temps de travail mis en œuvre par les entreprises semblent avoir connu des inflexions notables entre la première et la seconde loi Aubry. Dans les accords Aubry I, trois formes de flexibilité dominaient le paysage : l'annualisation, la modulation et l'extension du travail au samedi. Dans les accords Aubry II observés ici, c'est incontestablement la régulation des JRTT qui s'est progressivement instaurée comme un outil d'optimisation (choix des JRTT de plus en plus assujetti aux contraintes productives). A cela, il faut ajouter l'exploitation des sources de flexibilité nouvelles telles que la gestion des inter-contrats, des temps de formation amputés, des dépassements d'horaires illégaux. Ces façons de gérer sont révélatrices de pratiques bornées par des marges de manœuvre étroites et contraintes par une situation conjoncturelle particulièrement dépressive.

Cette « flexibilité de basse conjoncture » se double d'un traitement très segmenté de la main-d'œuvre : aux permanents de jour (ou d'agence), une vraie RTT assortie d'un volant important de JRTT à libre disposition des salariés, aux autres (intérimaires, équipes spécifiques de nuit ou du week-end dans un cas et anciens salariés reconvertis en plate-forme bancaire ou nouveaux embauchés dans l'autre), un régime horaire moins avantageux, plus aléatoire et calé sur les créneaux les plus atypiques. Cette façon de segmenter pour gagner en souplesse n'est pas sans rappeler les pratiques en vigueur au cours des années 1980 (Loos, 1984). Elle s'oppose en tous les cas au modèle plutôt caractéristique des accords Aubry I, modèle en vertu duquel les exigences de flexibilité s'appliquent à l'ensemble des collectifs de travail sur la base d'un pacte social qui tente d'associer performance et équité (contreparties négociées sur le maintien des rémunérations, délais de prévenance...) (Loos-Baroin, 2000a, 2000b)

Dans les trois entreprises qui viennent d'être évoquées, nous avons pu constater par ailleurs combien le contexte de mise en œuvre a pu surdéterminer le jugement des salariés. Ces derniers évaluent leur situation

au regard des contraintes nouvelles qu'ils subissent (et dont ils font reproche au moins autant aux « politiques » qu'à leur propre direction) mais aussi en comparaison des collègues qui peuvent bénéficier d'un traitement différencié. Il n'est donc pas étonnant dans ces conditions que les tensions sociales enregistrées lors de notre premier passage aient été encore largement perceptibles, pour ne pas dire accrues, un an plus tard. Pour autant, les salariés savent assez bien faire la différence entre ce qui relève strictement des conséquences de la RTT et ce qui est imputable au souci de performance accru. Ils ne sont donc pas complètement dupes quant aux causes réelles de certains renforcements des contrôles horaires, de la gestion presque unilatérale des JRTT, de l'invention de nouveaux instruments de mesure du temps travaillé. Mais, dans la mesure où les adaptations organisationnelles ne trahissent pas nécessairement les mêmes options stratégiques (conception contingente de la flexibilité chez *Conserve*, régulation domestique et marchande chez *SI*, volonté affichée de modernisation à *Plastic*), les jugements des salariés portent également la trace de leur entreprise d'appartenance.

Pour le dire en d'autres termes, les tensions perceptibles à propos des 35 heures demeurent d'autant plus fortes aujourd'hui que la RTT peut se négocier selon des compromis à géométrie variable. Dans les petites entreprises qui ont joué la carte de la réduction hebdomadaire, l'on sait que le passage aux 35 heures a eu un effet relativement neutre dès l'instant où ces dernières ont su rapidement stabiliser leur nouveau mode de fonctionnement et imposer des règles – parfois négociées dans la douleur – qui ont acquis statut de repères stables. Tel n'est pas vraiment le cas des quatre entreprises que nous avons analysées ici. Soumises bien plus que d'autres aux caprices du marché et à la pression de la concurrence, elles n'ont pu parvenir à un état d'équilibre similaire. Les entretiens et les résultats des questionnaires en témoignent à l'envi. Les salariés disent ne guère apprécier les situations où un avantage social qu'ils n'avaient pas nécessairement sollicité (les 35 heures) mais auquel la plupart sont désormais fortement attachés donne lieu à des contreparties gestionnaires qu'ils ne maîtrisent pas et qui, de surcroît, peuvent évoluer dans le temps. Voilà qui pourrait expliquer cette préférence *a priori* paradoxale que manifestent quelques uns d'entre eux en faveur d'une véritable réduction hebdomadaire des horaires de travail aux dépens de JRTT sur lesquels ils ont le sentiment d'avoir de moins en moins de prise.

Références bibliographiques :

Commissariat Général du Plan (2001), *Réduction du temps de travail : les enseignements de l'observation*. Paris. La Documentation française.

La loi dite Robien du 11 juin 1996 met en place un système d'incitation financière permettant aux entreprises réduisant d'au moins 10 % la durée du travail de tout ou partie de ses salariés, de bénéficier d'un allègement des cotisations patronales de sécurité sociale de 40 % la première année et de 30 % les six années suivantes. L'allègement est majoré pour les entreprises procédant à au moins 15 % de RTT. Dans son *volet offensif* (le *volet défensif* consistant à éviter des licenciements), l'octroi de l'aide publique est conditionné par une augmentation des effectifs proportionnelle à la réduction des durées travaillées (10 ou 15 %) avec une contrainte de maintien du niveau global d'emploi pendant au moins deux ans. Pour bénéficier du dispositif, les entreprises doivent établir une convention avec l'Etat. Celle-ci est obligatoirement précédée d'un accord entre partenaires sociaux de l'établissement concerné, de l'entreprise ou, dans certains cas, de la branche.

La première loi Aubry du 13 juin 1998 (**loi dite Aubry I**) abroge le dispositif Robien et met en place un système d'incitation équivalent dans ses objectifs et assez semblable dans ses modalités. A la différence de la loi précédente, elle se présente comme une étape en direction d'un changement impératif de la norme relative à la durée légale hebdomadaire du travail, norme fixée à 35 heures au 1^{er} janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés et au 1^{er} janvier 2002 pour les autres. La loi Aubry I permet aux entreprises de bénéficier d'une « aide incitative » lorsqu'elles réduisent la durée de travail avant l'échéance du 1^{er} janvier 2000. Cette aide est conditionnée par une réduction d'au moins 10 % de la durée de travail de tout ou partie des salariés et ouvre droit à un allègement des cotisations sociales patronales pendant cinq ans à raison de 9 000 francs par an et par salarié concerné la première année (7 000 francs pour les accords signés après le 30 juin 1999). L'allègement est dégressif les années suivantes. La contrainte de maintien d'emploi pendant deux ans pour les entreprises anticipatrices est identique au dispositif Robien mais le niveau requis de création d'emplois pour le volet offensif n'est que de 6 % pour une réduction de 10 % des durées travaillées. Dans son volet défensif, la loi exige que l'entreprise s'engage à éviter des licenciements prévus dans le cadre d'une procédure collective à raison de 6 % pour une RTT de 10 %. Les conditions d'accès aux aides (convention, négociation d'un accord...) sont les mêmes que dans le dispositif Robien.

aide pérenne qui fusionne avec l'allègement de cotisations sociales sur les bas et moyens salaires. Ce dispositif n'est plus conditionné ni à la création ou au maintien d'emplois, ni à un mode constant de calcul du temps de travail. Ceci permet aux entreprises de décompter du temps de travail effectif certains temps de pause, des temps de formation ou des jours fériés qui y étaient auparavant intégrés. La loi Aubry II innove également dans les modalités d'accès à l'aide pérenne. Le bénéfice de cette dernière est subordonné à la négociation d'un accord majoritaire d'entreprise ou d'établissement ou à l'application d'un accord de branche étendu. Cette possibilité d'« accès direct » concerne les entreprises de moins de 50 salariés. Après un an d'application de la loi Aubry II, plus de 40 % des passages à 35 heures résultaient d'accès directs. Par ailleurs, comme dans les dispositifs Robien et Aubry I, la loi Aubry II confirme la possibilité de négocier un accord d'entreprise ou d'établissement avec un salarié mandaté par une organisation syndicale représentative et prévoit en outre l'organisation d'un referendum, celui-ci étant également requis lorsque les syndicats signataires ne sont pas majoritaires dans l'entreprise. Des dispositions spécifiques concernent les

Charpentier P., Lepley B. (2003), « Développement et dialogue social : les TPE face aux 35 heures », *Documents d'études*, DARES, n°65, janvier.

Dayan J.L. (2002), *35 heures, des ambitions aux réalités*, Paris, La Découverte.

IRES (2003), « La réduction du temps de travail : négociations et transformations des normes », numéro spécial coordonné par F. Michon », *La Revue de l'IRE S*, n° 42, 2.

Lallement M. (2003), *Temps, travail et modes de vie*, Paris, PUF.

Tableau 3. Entretiens réalisés				
Entreprises	Entretiens contextuels 1	Entretiens processuels 2	Interlocuteurs	
Plastic	X		Gérant	
		X	Secrétaire commerciale	
		X	Secrétaire comptable	
	X	X	Délégué Syndical (CFDT)	
	X	X	Responsable Production	
		X	Responsable achats	
		X	Responsable qualité	
	X	X	Adjoint au responsable qualité	
		X	Responsable méthodes et développement	
		X	Responsable outillage	
Plates-Formes (PF1/ PF2/PM) de Banque	X		Responsable des relations sociales (siège)	
	X		Responsable du projet plates-formes téléphoniques (siège)	
	X		Responsable développement et marketing du segment « particuliers et professionnels »	
	X		Délégué syndical (CGT)	
	X		Responsable de PF1	
	X		Responsable de PF2	
	X		Responsable de PM	
			X	Superviseur PF1
			X	Trois Superviseurs PM
			X	Formateur PM
Conserve	X	X	Directeur responsable des ressources humaines	
		X	Responsable de cellule	
	X	X	Délégué syndical (CFDT)	
SI	X	X	Responsable des ressources humaines	
	X	X	Représentant syndical (CGT)	

1. Les entretiens contextuels ont porté sur la stratégie de l'entreprise, les modes de régulation, les principes présidant à la signature des accords Aubry II, ainsi que leurs avenants éventuels.
2. Les entretiens processuels ont porté sur les processus de mise en œuvre des accords et leur appré-

Entretiens contextuels et processuels ont été menés conjointement en deux vagues successives.

Tableau 4. Nombre et statut des salariés interrogés (questionnaires remplis en face-à-face) et conditions de réalisation des deux enquêtes												
	Plastic		PF1		PF2		PM		Conserve		SI	
Nombre de salariés interrogés dont :	38	49	14	34	11	13	37	57	17	28	28	32
Ouvriers	31	38							9	22		
Employés	3	3	12	34	10	12	35	52	1	1	4	2
TAM	3	8	2		1		2	1	7	2	6	4
Cadres et Ingénieurs	1	0				1		4		3	18	26
Mode d'entretien	Face à face		Face à face		Face à face		Face à face		Face à face + questionnaire postal		Face-à-face + questionnaire informatique	
Ecart entre l'accord de RTT et les premiers entretiens et questionnaires	5 à 7 mois		12 mois		12 mois		Plateforme ouverte en mai 2002, entretiens en décembre 2002		12 mois		24 mois (avenant cadres, novembre 2002)	
Date de la seconde vague d'entretiens et de questionnaires	Août 2003		Octobre 2003		Octobre 2003		Octobre 2003		Novembre 2003		Novembre 2003	
Note de lecture : pour chaque case relative au nombre de salariés interrogés, le premier nombre correspond à la première vague, le second à la deuxième enquête.												

Loos J. (1984), « Syndicalisme et aménagement du temps de travail », *Revue française des affaires sociales*, avril-juin, pp. 21-38.

La première vague d'enquête (2002) auprès de six établissements relevant de quatre entreprises a permis de collecter les réponses de 153 personnes. Un an plus tard, 213 personnes ont répondu à la deuxième enquête. Nous avons rencontré quelques difficultés qui méritent d'être notées. En première vague, tout d'abord, un tiers des questions ont présenté des taux de non-réponse ré- dhibitoires. La nécessaire recomposition du questionnaire en deuxième vague a limité ensuite les possibilités de comparaison inter-vagues. L'exploitation des résultats de l'enquête s'est donc concentrée sur la deuxième vague. Le corpus des variables pour lesquelles on pouvait effectuer une comparaison d'une vague à l'autre a permis d'évaluer des dynamiques à partir des résultats d'un sous-échantillon de 67 personnes identifiables qui ont répondu aux questionnaires des deux vagues.

Près des deux tiers des répondants de la deuxième vague appartiennent à des entreprises de service. Ce déséquilibre se traduit non seulement en termes d'activité mais également en termes de qualifications qui, dans ces entreprises, sont essentiellement celles de cadres et d'employés. Pour traiter les questions de la deuxième vague, il nous a fallu donc recourir à une pondération qui permette de retrouver au sein de chaque entreprise des répartitions par sexe, âge et qualification qui soient proches (par calage sur marges) de celles des populations totales de ces établissements et qui, de surcroît, donne une importance égale à chaque entreprise. A l'issue de ces deux étapes, la population de l'échantillon interrogé se trouve ramenée à un effectif total de 511 personnes et la moyenne des poids affectés à chaque individu est de 2,4. La population de l'échantillon pondéré est masculine à 54 %, ce qui est très proche de la part des hommes dans la population active en France. En revanche, l'échantillon ainsi redressé sur-représente un peu les extrêmes au regard de la réalité observée dans la population active, que ce soit pour l'âge :

Moins de 29 ans	30-49 ans	50 ans et +
35 %	43 %	22 %

ou pour les catégories socioprofessionnelles :

Ouvriers	Employés	TAM	Cadres
39 %	23 %	10 %	28 %

Cette pondération a été utilisée pour établir les résultats de la deuxième vague d'enquête. En revanche, les comparaisons d'une année sur l'autre ont été effectuées à partir des résultats non pondérés des répondants aux deux vagues. Il en va de même pour les analyses des correspondances qui se restrei-

- Loos-Baroin J. (2000 a), « La loi Aubry I : contrainte ou opportunité pour les entreprises », *in* Groupement d'Etudes Interdisciplinaires sur les Sciences du Travail, *Temps de travail et temps de vie*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, pp. 67-89.
- Loos-Baroin J. (2000b), « 35 heures : le triangle d'or de la performance au niveau des entreprises », *Revue française de gestion*, n° 128, mars-avril-mai, pp.145-146.
- Pham H. (2002), « Les modalités de passage à 35 heures en 2000 », *Premières informations, premières synthèses*, DARES, février, n° 06.3.

ANNEXE I

De la loi Robien aux lois Aubry I et II

ANNEXE II

Tableaux relatifs à la méthodologie de l'enquête

ANNEXE III

Populations enquêtées et pondération de l'échantillon