

"Les Invités"

*organisé grâce aux parrains de
l'École de Paris :*

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR Valley²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
de l'Industrie et du Numérique,
direction générale des entreprises
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} décembre 2014)

**COMMENT PENSER LE TEMPS DE TRAVAIL,
QUINZE ANS APRÈS LES LOIS AUBRY ?**

par

Michel PÉPIN
Essor Consultants

Michel de VIRVILLE
Ancien directeur des ressources humaines de Renault
Chargé de la concertation sur le compte de la prévention
de la pénibilité

Pierre FERRACCI
Président de Groupe Alpha

Séance du 13 octobre 2014
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

Depuis les lois Aubry, la controverse politique autour du bien fondé de la réduction du temps de travail (RTT), n'a jamais cessé, et l'hypothèse d'une "abolition" des 35 heures a resurgi à chaque échéance électorale. On constate au contraire une grande prudence des entreprises et des partenaires sociaux pour rouvrir le dossier du temps de travail. Comment expliquer ce paradoxe ? Sur le terrain, la question apparaît beaucoup plus complexe. Les accords RTT signés il y a quinze ans ont eu des effets structurants sur les organisations du travail, et bien ancrés dans les esprits. Mais l'ampleur et la rapidité des évolutions du contexte (enjeux de compétitivité, développement des outils mobiles de communication et de travail en réseau, porosité des sphères du travail et du hors travail, évolutions de la jurisprudence) justifient un renouvellement de la réflexion. Peut-on envisager de nouvelles pistes qui dépassent le débat pour ou contre les 35 heures ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

INTRODUCTION de Michel BERRY

Un récent article de Michel Pépin¹ illustre les tensions qui agitent aujourd'hui les discours sur la réduction du temps de travail : alors que foisonnent dans le débat public, notamment à l'occasion des campagnes électorales, les injonctions à supprimer la contrainte des 35 heures, les grandes entreprises semblent attachées au statu quo, craignant de bousculer des équilibres durement négociés, et de longue date. Les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises de taille intermédiaire (ETI), cependant, semblent plus favorables à un allongement de la durée du travail. Quoi qu'il en soit, les évolutions du travail et des organisations nécessiteront sans doute, à terme, de nouvelles négociations. Le compromis actuel est donc précaire.

EXPOSÉ de Michel PÉPIN

Lors du vote des lois de 1998 et 2000 dites "lois Aubry", j'occupais la fonction de responsable de département à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). J'y ai piloté la mise en œuvre d'un dispositif d'appui-conseil visant à aider les PME à se réorganiser et à appliquer la nouvelle réglementation de manière effective et cohérente. J'ai ensuite rejoint le cabinet Essor Consultants, qui accompagne entreprises et institutions publiques dans leurs projets de changement organisationnel.

La réduction du temps de travail continue d'agiter le débat public. À titre d'illustration, la commission d'enquête de l'Assemblée nationale relative à l'impact sociétal, social, économique et financier de la réduction progressive du temps de travail a tenu sa première réunion le 1^{er} juillet 2014, et l'Institut Montaigne a publié le 8 octobre 2014 l'étude *Temps de travail : mettre fin aux blocages*. Quinze ans après, pourquoi les 35 heures continuent-elles à faire polémique ?

Les 35 heures : une transformation des organisations

Les changements suscités par le passage aux 35 heures ont bouleversé les organisations de travail dans quatre principaux domaines.

Un découplage entre temps collectif et individuels

Le découplage entre le temps collectif de la production et les temps individuels, à l'œuvre depuis longtemps dans l'industrie et qui avait commencé à se répandre depuis 1982 et l'introduction des 39 heures, s'est accentué dans l'ensemble des entreprises. En effet, ces dernières ont appliqué la nouvelle réglementation sans pour autant réduire le temps de la production. De nombreuses interrogations en ont découlé : comment organiser des temps individuels "décorrélés" du temps de production ? Comment développer la polyvalence ? Comment mettre en œuvre une gestion plus précise du temps de travail des équipes ? Les réponses pratiques furent diverses : horaires décalés, planification des jours de réduction du temps de travail (RTT), équipes successives, organisation sur six jours, etc.

Une diversité de modalités d'aménagement

Les lois Aubry ont également diversifié les modalités d'aménagement du temps qui prévalaient depuis 1982, introduisant par exemple le forfait jours ou l'annualisation du temps de travail. Cette tendance s'est accentuée avec la loi de 2008 portant sur la réforme du temps

¹ Michel Pépin, *Et si on reparlait (autrement) du temps de travail ?* Note de réflexion, Essor Consultants, janvier 2014, à consulter sur www.essorconsultants.fr.

de travail, laquelle autorise au niveau de l'entreprise des dispositifs négociés ouverts à une plus grande flexibilité.

En conséquence, les entreprises ont défini des organisations adaptées à chacun de leurs secteurs ou services, tout en favorisant les pratiques individualisées. Cette complexité croissante s'est trouvée renforcée par l'écart grandissant entre le contenu des accords et la réalité des pratiques, que les acteurs n'éprouvaient pas le besoin de formaliser. À l'hôpital par exemple, nombre d'accords prévoyaient que les jours de RTT soient pris pour moitié à l'initiative du responsable de service et pour moitié à la demande de l'agent. En pratique toutefois, certains hôpitaux les traitent comme des jours de congé supplémentaires dont la validation est déconnectée des enjeux d'organisation du service, tandis que d'autres ont développé une approche de la programmation du temps plus rigoureuse.

Une optimisation économique des temps de travail

Les accords relatifs à la réduction du temps de travail se sont efforcés de limiter les recrutements compensateurs. Ils étaient en cela conformes à l'esprit de la loi Aubry de 1998 qui n'imposait que 6 % de recrutements pour une réduction du temps de travail de 10 %, ceci permettant de bénéficier d'allègements de cotisations sociales. D'autres voies d'optimisation ont été mises en œuvre dans les entreprises, comme la limitation des temps de pause ou la réduction des temps "improductifs" tels que le recouvrement des équipes du matin et du soir dans les organisations hospitalières.

Impacts sur le contenu et les conditions du travail

Les salariés ont dû s'adapter à des contraintes temporelles nouvelles ainsi qu'à des réorganisations ayant pour conséquences une intensification du travail, une pression accrue des objectifs de performance et une disparition de certains temps collectifs. Aujourd'hui, leurs sentiments à l'égard des 35 heures restent ambivalents. Bien qu'ils y voient un acquis social indéniable, ils reconnaissent que la RTT a pu avoir des effets néfastes sur les conditions de travail. Cette ambiguïté a été observée dès les premières enquêtes du ministère du Travail réalisées en 2003.

En définitive, la complexification de l'organisation du travail est manifeste dans les entreprises. La RTT reste la source de nombreuses difficultés, notamment pour les encadrants opérationnels qui sont chargés de concilier les règles des accords, voire du Code du travail, avec des enjeux de réactivité et d'efficacité.

Les mutations de l'environnement du travail

Les transformations qui traversent l'environnement de travail depuis plus d'une décennie incitent à revisiter les choix d'organisation consécutifs à la mise en place de la RTT.

Tout d'abord, la porosité de la frontière entre les sphères professionnelle et privée va croissant, accentuée par les pratiques de travail à distance. C'est notamment le cas dans les services, qu'il s'agisse d'activités intellectuelles exercées par des indépendants ou de métiers plus classiques comme la banque. Même dans certaines entreprises industrielles, les deux sphères s'interpénètrent toujours plus.

Une deuxième évolution touche à l'individualisation des comportements et des attentes vis-à-vis du travail et du temps de travail. La dimension collective de l'organisation du travail est affaiblie, certaines contraintes imposées par le groupe étant moins facilement acceptées. La fragmentation des organisations consécutive aux lois Aubry, alliée à une diversification des attentes des salariés, rend plus difficile l'émergence d'un compromis collectif et plus complexe l'intervention des consultants.

Par ailleurs, les exigences de réactivité et d'immédiateté n'ont cessé de s'imposer, notamment dans le service aux clients. Toute sollicitation devant trouver une réponse sur le champ, il devient utopique d'espérer maîtriser l'organisation du temps : le salarié doit s'adapter, être flexible, à l'écoute et réactif.

Enfin, le lien entre temps de travail et santé se pose aujourd'hui de façon plus prégnante. La santé au travail avait été absente de l'application des lois Aubry, la priorité étant donnée aux enjeux économiques. Aujourd'hui, elle revient au cœur des débats. C'est le fait de la jurisprudence, qui a par exemple remis en cause certains forfaits jours ne garantissant pas le droit à la santé, mais encore d'une prise de conscience du phénomène d'absentéisme ou des effets du vieillissement de la population active.

En définitive, il convient de dépasser une opposition manichéenne sur les 35 heures. Nous ne pouvons plus faire abstraction des évolutions importantes qui ont bouleversé le monde du travail ces quinze dernières années. Le débat mériterait donc d'être renouvelé, au moins sur deux points : le lien entre l'approche individuelle du travail et les rythmes collectifs, ainsi que le lien entre la santé et le temps de travail.

EXPOSÉ de Michel de VIRVILLE

Le passage aux 35 heures s'est produit chez Renault alors que j'y étais directeur des ressources humaines. Je tenterai d'expliquer pourquoi les entreprises sont réticentes à remettre en cause les dispositifs de réduction du temps de travail, mais aussi pourquoi cette question reste éminemment actuelle.

On ne peut guère envisager la question du temps de travail sans évoquer celle de la rémunération. En effet, les employeurs ont eu pour principal souci de préserver l'équilibre économique de leur entreprise, mis en cause par la réduction du temps de travail. En France, il fut décidé que cette dernière ne s'accompagnerait pas d'une diminution globale de la rémunération. Elle aurait donc pour effet d'augmenter la rémunération horaire (de l'ordre de 10 % chez Renault).

Une "densification" du temps de travail a pu être mise en œuvre dans les entreprises pour rétablir cet équilibre économique précaire. Ce concept quelque peu obscur de densification cache un objectif simple : en faire autant (voire plus) avec un temps de présence réduit.

Par ailleurs, il convient de rappeler que le débat s'est brusquement politisé au tournant des années 2000. Avant l'adoption des 35 heures, il se focalisait, à droite comme à gauche, sur le partage du travail sans diminution des rémunérations. Avec les lois Aubry, la réduction du temps de travail a été défendue essentiellement par la gauche, tandis qu'elle commençait à être critiquée par la droite.

Les 35 heures dans l'industrie automobile

Dans le secteur automobile, les négociations sur la réduction du temps de travail et sur les préretraites ont été menées de manière concomitante. Renault et PSA Peugeot Citroën, ont discuté conjointement avec la puissance publique et ont négocié des accords comparables destinés à appliquer les lois Aubry tout en maintenant leur équilibre économique. Trois solutions différentes ont été adoptées respectivement pour le secteur industriel, pour le secteur commercial et pour l'encadrement.

Une flexibilité industrielle accrue

Dans le secteur industriel s'est enclenché un mouvement propice à une flexibilité accrue. La production automobile mobilise en effet des moyens lourds qui nécessitent de tourner à pleine

charge. Or, les volumes de commandes sont variables : ils diminuent pratiquement de moitié entre le lancement d'un modèle et sa fin de vie. Renault était parvenu à introduire une part de flexibilité dans les usines de carrosserie-montage qui fabriquent les véhicules, mais n'avait pas pu y procéder dans les usines de mécanique, en charge des moteurs et des boîtes de vitesse, où la négociation collective était bloquée. La réduction du temps de travail a permis d'accroître la flexibilité dans les premières mais aussi d'introduire une vraie flexibilité dans les secondes, ce qui fut décisif. Nous nous sommes de surcroît efforcés de diminuer les temps interstitiels, notamment les temps de pause, et avons négocié un accord ayant pour effet de retirer les périodes de formation du temps de travail. Enfin, Renault comme PSA Peugeot Citroën ont négocié un accord de modération salariale (sur près de trois ans chez Renault).

Un assouplissement du temps commercial

Dans le domaine commercial, les temps d'ouverture des succursales constituaient le principal enjeu. L'organisation de ces établissements souffrait d'une certaine rigidité et d'une amplitude horaire insuffisante. Nous avons réussi à combattre ces rigidités.

Un management au forfait jours

Enfin, les managers disposant d'une véritable autonomie ainsi que les cadres supérieurs non dirigeants sont passés au forfait jours. Il en est résulté une simplification de l'organisation mais aussi une augmentation du temps de travail pour cette catégorie de salariés.

Au total, grâce à ces accords, la réduction du temps de travail n'a pas eu pour conséquence l'augmentation de 10 % du coût unitaire que nous craignons. Certes, des concessions importantes ont été consenties par les salariés, notamment en termes de rémunération.

Une négociation démultipliée

Chez Renault, l'accord relatif à la réduction du temps de travail a été adopté à une majorité toute relative : au sein de la principale organisation syndicale, la CFDT, la signature de l'accord a été approuvée à quelques voix d'élus près, sur un millier de mandats. La négociation a risqué plusieurs fois de provoquer des arrêts collectifs en fabrication. Le raisonnement juridique permettant de valider le recours au forfait jours au sein de cet accord a été contesté par trois fois devant les tribunaux, avant d'être validé.

Si l'équipe de la direction des ressources humaines (DRH) comprenait une quarantaine de salariés, ce sont plusieurs centaines de personnes qui ont été impliquées dans la négociation : cette dernière s'est en effet déroulée simultanément au niveau central, dans tous les sites de fabrication et dans les DRH thématiques. Après chaque séance de négociation, nous organisons des visioconférences pour partager les résultats des réunions. En raison de la complexité du *process* automobile (avant même la négociation sur les 35 heures, entre 50 et 100 horaires de travail pouvaient être observés dans un même site), une grande cohérence dans les discours tenus était indispensable. Cela supposait une bonne compréhension des situations locales et une parfaite maîtrise de la communication, de la part de la direction comme des partenaires sociaux.

Pour toutes ces raisons, l'entreprise ne souhaite pas fragiliser un dispositif sur lequel repose l'équilibre économique de son système de fabrication et de son système commercial.

Pourquoi parle-t-on encore des 35 heures ?

Si les 35 heures ont encore la part belle dans les débats, c'est tout d'abord pour une raison politique. La réduction du temps de travail est en effet devenue un marqueur idéologique fort, la gauche défendant les acquis des 35 heures, la droite les contestant. Ensuite, pour peu qu'elles n'aient pas signé d'accord en la matière, les entreprises peuvent être tentées de jouer sur le lien entre rémunération et temps de travail afin d'accroître leur compétitivité. C'est

d'ailleurs le cas chez les constructeurs automobiles allemands : pendant des périodes relativement longues, leurs salariés acceptent de travailler davantage pour une rémunération identique, ou de travailler autant pour une rémunération plus faible. En France, nous avons tendance à estimer que la rémunération globale d'un salarié est constitutive de son contrat de travail et ne saurait être remise en cause. Pourtant, une flexibilité de la rémunération permettrait d'amortir les conséquences d'une période de basse conjoncture. Nombre de dirigeants de PME en sont conscients, même si cette flexibilité est difficile à mettre en œuvre.

EXPOSÉ de Pierre FERRACCI

Mes réflexions sur les 35 heures sont issues non seulement de mon expérience au sein d'un groupe de conseil spécialisé dans les interventions auprès des comités d'entreprise et des organisations syndicales, mais aussi de mon expérience d'employeur.

Les 35 heures dans un cabinet de conseil

Avant même les lois Aubry, le Groupe Alpha avait mis en œuvre la loi dite de Robien du 11 juin 1996 sur l'aménagement du temps de travail, notamment au sein de sa filiale Secafi. Autre champ d'expérimentation, le Groupe avait repris en 2002 une filiale d'Usinor, Sodie, spécialisée dans le retour à l'emploi des licenciés économiques. Alors que le président d'Usinor, Francis Mer, fustigeait publiquement les 35 heures, Sodie avait mis en place un aménagement du temps de travail original basé sur une semaine de quatre jours, les salariés pouvant choisir leur journée d'absence dans la semaine. Les négociations ont abouti grâce à la définition de quatre niveaux de temps de travail (186, 196, 206 et 216 jours) et à l'adaptation des rémunérations au temps de travail réel.

La réduction du temps de travail permet-elle de créer des emplois ? La question reste débattue. Au sein du Groupe Alpha, alors que nous étions confrontés à une dégradation des conditions de travail et souhaitions abaisser les heures de travail de 10 %, la mise en œuvre de la loi de Robien nous a incités à créer des emplois tout en bénéficiant d'exonérations de charges. J'ignore si nous avons profité d'un effet d'aubaine et si ces emplois auraient été créés en l'absence d'une telle incitation. Il n'en reste pas moins que c'est le constat d'une dégradation des conditions de travail qui constitua l'élément déclencheur de la réflexion. La vraie question qui se posait alors était la suivante : la nouvelle organisation liée aux 35 heures améliorerait-elle la compétitivité de l'entreprise ?

Une dégradation des conditions de travail

En tant que conseil de syndicats, j'ai toujours été réservé quant aux modalités de mise en œuvre des 35 heures qu'ont choisies les entreprises. J'estime que la réduction du temps de travail va dans le sens de l'histoire et ne peut être remise en cause. Cependant, la mise en œuvre de ces réformes a sous-estimé plusieurs enjeux – la rémunération, les conditions de travail, la qualité de vie au travail, voire la qualité du travail lui-même – si bien que les salariés ont souvent davantage souffert que les entreprises de la mise en œuvre des 35 heures. Il convient de reconnaître que des accords de qualité et équilibrés ont été négociés dans les plus grandes sociétés. Néanmoins, dans la plupart des cas, le prix payé par les salariés en matière de rémunération fut élevé : les modifications de la politique salariale ont parfois été intégrées dans les accords, ou ont été étalées dans le temps.

Plus difficile à objectiver est la dégradation des conditions de travail consécutive aux 35 heures. L'aggravation actuellement des risques psychosociaux et la multiplication des problèmes de santé au travail sont peut-être les conséquences d'une réflexion insuffisante sur ces aspects au moment de l'adoption des lois. Il est d'ailleurs étonnant de constater que la Cour de cassation, qui remet en cause le forfait jours dans les faits, ne s'intéresse à la dégradation de la santé des salariés qu'au vu de l'allongement du temps de travail. Pourtant, une telle dégradation peut aussi résulter de sa réduction.

Je ne pense pas, comme Michel de Virville, que la densification du travail soit un concept “obscur” : l’intensification du travail est bien à l’œuvre dans les entreprises pour réduire le coût des 35 heures à court terme. On peut estimer que les entreprises ont gagné en se rattrapant sur deux points : la rémunération et la productivité. Il est possible de réaliser des gains de productivité en déployant une organisation plus efficace et en allégeant la charge de travail des salariés ; mais une approche plus discutable revient à intensifier le travail en demandant davantage aux employés sans pour autant modifier l’environnement ou les méthodes de travail. Cela peut avoir à terme des conséquences sur la santé des travailleurs.

Un débat bloqué

La réduction du temps de travail continue ainsi de susciter des débats vifs au sein des partis politiques, des syndicats ou des cercles de réflexion. Pourtant, ces débats ne débouchent sur aucune proposition constructive, alors qu’ils devraient nous inciter à engager des négociations portant à la fois sur le temps de travail, les rémunérations et les conditions de travail.

Pourquoi un tel blocage ? Au-delà des explications données par Michel de Virville, le patronat n’a pas fondamentalement intérêt à remettre le dossier sur la table : il a réussi à s’adapter à cette nouvelle situation réglementaire, tout en procédant à des améliorations de l’organisation du travail dans les entreprises. De leur côté, les organisations syndicales et même les plus ardents défenseurs des 35 heures, sont réticents à reconnaître que les modalités uniformes de mise en œuvre de la RTT ont eu des conséquences néfastes sur la santé au travail. Ils sont aussi conscients de la dégradation de leurs rapports de force avec les directions. De surcroît, les entreprises ne mesurent pas combien le temps de travail, dans sa composante productive, est devenu une obsession : les temps de respiration se réduisent comme peau de chagrin, le télétravail se développe au détriment d’une frontière claire entre les sphères privée et professionnelle, les directions font la chasse au temps improductif.

Il est intéressant de rappeler que, dans le Groupe Alpha, l’inspectrice du travail avait suggéré que les 35 heures soient appliquées au sein de la branche Secafi dès la loi de Robien. Je lui avais rétorqué que les différences de productivité entre les consultants s’élevaient à près de 15 % : une telle réduction du temps de travail pouvait conduire à une intensification et à une pression de la productivité qui pèseraient sur certains consultants, voire à des sanctions en matière de rémunération ou d’évolution professionnelle. Mes arguments en faveur de la santé au travail ne l’ont pas convaincue, mais nous avons néanmoins négocié un accord favorable à la fois aux syndicats, au personnel et à l’entreprise.

Pour un débat renouvelé sur les 35 heures

Une approche superficielle de la RTT néglige les différences de productivité inévitables entre les individus, en leur imposant un modèle uniforme. Prenons l’exemple du forfait jours : d’une part, il peut constituer une bonne solution quand la charge de travail est maîtrisée et qu’il renforce l’autonomie du salarié, jugé avant tout sur le résultat ; les personnes qui en bénéficient sont d’ailleurs très attachées à ses avantages, en termes de repos par exemple. D’autre part, il faut reconnaître que des dérapages sont possibles quand la charge de travail est trop importante et les objectifs irréalistes. Cependant, remettre en cause un tel système, comme le fait la Cour de cassation, peut avoir de profondes conséquences : cela conduirait à revenir sur l’autonomie des salariés et pourrait déboucher sur des formes de contrôle, voire de coercition, qui ne répondraient pas aux besoins des cadres, notamment dans les services. La question mérite donc d’être débattue, sans doute en dépassant le cadre temporel hebdomadaire voire annuel et en l’envisageant à l’aune d’un temps de travail tout au long de la vie.

Reste également à mieux évaluer les accords signés, aussi bien sous l’angle des conditions de travail que de la rémunération.

Enfin, il convient d'engager de nouvelles négociations. Ces dernières seront complexes mais elles sont nécessaires. En effet, la mise en œuvre des 35 heures a profondément modifié l'organisation du travail dans les entreprises, si bien que de nouvelles modalités de gestion du temps sont à prendre en compte telles que l'éclatement des horaires individuels, le forfait jours ou encore l'effacement de la frontière entre le professionnel et le privé. L'individualisme au travail s'est en outre développé et rend les projets collectifs d'entreprise plus difficiles à construire. De nouvelles méthodes sont alors nécessaires pour monter de tels projets : d'un point de vue pratique, il faut savoir gérer les absences et intégrer la modification des rapports des salariés à l'entreprise.

En conclusion, je plaide en faveur d'un débat renouvelé sur les 35 heures, sans tabou, au sein de l'ensemble de la classe politique, à droite comme à gauche et chez les partenaires sociaux. Défendre cet acquis sans reconnaître les changements qui ont bouleversé le monde du travail depuis 15 ans n'est guère constructif.

Cela nécessitera sans doute une réflexion sur le rapport entre démocratie représentative et démocratie sociale : quels aspects doivent relever d'une décision de la représentation nationale ? Lesquels doivent être assumés par les partenaires sociaux ? Je suis favorable à un juste milieu en la matière. Les rapports de force sont de toute façon devenus bien trop déséquilibrés dans les entreprises, pour que toutes les décisions soient prises par les partenaires sociaux. Rappelons aussi que le temps de travail en France est équivalent à celui que l'on constate dans des pays comme la Finlande, louée pour la qualité de son système éducatif, le Danemark, exemple de la "flexisécurité", et la Suède, dont le modèle social est tant admiré. En Allemagne, les lois Hartz ont résulté de l'échec des négociations avec les partenaires sociaux. Ces quatre exemples doivent nous inciter à réfléchir sur l'équilibre à trouver entre le politique et les partenaires sociaux, entre la démocratie politique et la démocratie sociale.

En France, la situation n'est pas optimale : pourquoi les partenaires sociaux sont-ils associés aux négociations sur les régimes complémentaires et non à celles qui portent sur le régime général de retraite ? Pourquoi Pôle emploi est-il un service public dont le directeur général est nommé en conseil des ministres, tandis que les partenaires sociaux sont majoritaires à son conseil d'administration ? Pourquoi la formation professionnelle, gérée par les partenaires sociaux, est-elle l'objet de toutes les attentions de la puissance publique ? Il est temps de réfléchir à des périmètres de décision plus cohérents pour une meilleure répartition des rôles entre l'État et les partenaires sociaux.

DÉBAT

Les mutations du rapport au travail

Un intervenant : *Nous assistons à la disparition d'un monde où le travail salarié était l'essentiel de la vie, et où la réalité se quantifiait. Cette vision est dépassée, le travail salarié n'occupant que 10 % de l'existence en moyenne, tandis que la relation de production est désormais dominée par le sens, l'estime, le regard, le sentiment d'avoir accompli une œuvre. Le sens donné par les Français à la notion de travail est éminemment local, comme le montre la lecture de l'ouvrage de Pierre Legendre, Le Tour du monde des concepts. Il est aussi daté : les outils intellectuels que nous utilisons étaient pertinents au XIX^e siècle mais ne sont plus adaptés à l'époque actuelle. Il est désormais impossible de résumer le travail à de l'argent et du temps.*

Int. : *La réduction du temps de travail a-t-elle provoqué une diminution de l'affectio societatis des salariés ?*

Michel Pépin : Je resterais prudent face à la thèse selon laquelle les 35 heures ont suscité une perte d'implication dans le travail. Les salariés continuent de chercher un sens à leur activité professionnelle. En revanche, la tension est forte entre le temps imparti pour la réalisation d'une tâche et l'aspiration à un travail bien fait. C'est de cette tension que peuvent naître les risques psychosociaux, voire la montée de l'absentéisme.

PME et salariés, victimes des 35 heures ?

Int. : *Comment la RTT a-t-elle été mise en œuvre dans les PME ?*

M. P. : Les statistiques montrent que les entreprises de petite taille ayant appliqué les 35 heures sont moins nombreuses que les grandes. J'ai constaté que la nature des problèmes était analogue dans les deux cas, mais que le contexte social était fort différent : même si la loi Aubry avait prévu le mandatement d'un salarié par une organisation syndicale pour signer un accord, le dialogue social dans les PME ne s'est pas durablement amélioré.

Michel de Virville : Dans le département de la Manche, dont je suis originaire, les petites entreprises ont été nombreuses à s'adapter à la nouvelle donne en matière de temps de travail. La loi ne les obligeait pas à passer aux 35 heures stricto sensu, mais elle les a fortement incitées à s'aligner sur un objectif de réduction du temps de travail, quand bien même leur marge de manœuvre pour jouer entre horaires individuels et collectifs était plus faible. L'effet produit par un tel dispositif a donc été plus puissant qu'on ne le pense.

Int. : *Prétendre que « les entreprises ont gagné », comme Pierre Ferracci, est contestable. Certes, les grandes entreprises, voire les entreprises de taille intermédiaire qui maîtrisent leur carnet de commandes et leurs sites de production ont plutôt profité des 35 heures pour introduire de la flexibilité. Mais une telle affirmation serait à nuancer concernant les PME, notamment industrielles, qui sont souvent sous la dépendance d'un ou plusieurs donneurs d'ordres : elles maîtrisent difficilement l'évolution de leur volume de commandes, sont soumises à des délais courts et ne sont pas outillées pour négocier des formules innovantes d'aménagement du temps de travail. Nombre d'entre elles ont souffert de la mise en œuvre des 35 heures parce qu'elles n'ont pas pu ou su absorber l'augmentation du coût du travail. Rappelons d'ailleurs que la balance commerciale est devenue déficitaire dès 2003-2004. J'estime donc que les 35 heures ont joué un rôle dans la détérioration de la compétitivité des PME françaises et dans la désindustrialisation.*

Pierre Ferracci : Les petites entreprises, même si elles ont avant tout subi les 35 heures, ont aussi fourni des efforts considérables pour maintenir leur productivité, instaurer un dialogue social constructif et revoir leurs organisations. Il faut cependant reconnaître que les démarches mises en œuvre furent moins maîtrisées que dans les grandes entreprises, par

manque de moyens. Elles ont conduit bien souvent à une intensification débridée du travail, subie à la fois par les salariés et par les entreprises, avec un renchérissement du coût du travail.

Int. : *Le personnel de base a été la principale victime des 35 heures, dans la mesure où l'objectif de création d'emplois n'a pas été atteint : pour les ouvriers, le travail s'est au contraire densifié, au détriment de la transparence de l'organisation ainsi que des temps morts qui permettaient de socialiser et de consacrer du temps à la formation des nouvelles recrues. Les inspecteurs du travail se sont gardés d'examiner la situation des petites entreprises, dans lesquelles les pires abus peuvent pourtant être constatés. Ils ont préféré se pencher sur les cadres moyens ou supérieurs des sièges des grandes entreprises, dont le temps de travail s'est considérablement réduit. Le personnel ouvrier n'a donc pas profité des 35 heures.*

Int. : *Quand les lois Aubry ont été votées, la diminution du temps travaillé était censée améliorer les conditions de travail, permettre aux salariés de participer à des associations ou de pratiquer un sport... En réalité, les termes de la négociation ont porté avant tout sur une densification du travail en contrepartie de jours de RTT, sur lesquels portent essentiellement les revendications des salariés. En tant que consultant, je n'ai réussi à faire appliquer les 35 heures stricto sensu que dans un seul cas, dans une entreprise normande de taille moyenne fabriquant des meubles de bureau en kit. Nous avons constaté une baisse de la productivité de ses salariés au cours de la journée de travail. Les négociations sur les 35 heures ont permis d'aboutir à des journées de 7 heures, avec deux pauses. En conséquence, la productivité des ouvriers a augmenté de plus de 10 %. Mais il est fort probable que cet accord a d'ores et déjà été amendé, avec l'instauration de jours de RTT...*

J'estime donc que cette loi devrait être remise en cause, non pas pour revenir à la situation antérieure, mais afin de faire reconnaître que le temps de travail n'est pas seulement une durée. C'est une temporalité.

M. P. : Il est vrai que le nombre de jours de RTT prévus dans les contrats de travail constitue un élément déterminant pour les salariés, surtout si leur programmation est aisée. C'est un sujet de préoccupation qui illustre la divergence des logiques du travail et du hors-travail. Il en est de même avec les organisations en 12 heures mises en œuvre dans les hôpitaux. Cette solution, qui ne concernait à l'origine que certains services (réanimation, obstétrique), s'est diffusée dans de nombreuses activités comme la gériatrie ou la chirurgie. Elle touche aujourd'hui plus de 10 % des agents hospitaliers du secteur public, ce qui peut être à l'origine d'une pénibilité accrue, d'erreurs ou d'interrogations sur le sens même du travail.

Int. : *Alors que certains envisagent de revenir sur les 35 heures, n'oublions pas que les lois Aubry comprenaient des dispositions intéressantes, comme la redéfinition du temps de travail effectif. Par ailleurs, elles ont introduit le forfait jours au profit des cadres ainsi que l'annualisation du temps de travail qui était particulièrement bienvenue dans les métiers saisonniers, par exemple. Je ne pense pas que les salariés qui bénéficient de cette annualisation souhaitent aujourd'hui l'abandonner.*

Il n'en reste pas moins qu'il pourrait être judicieux de revenir sur certaines dispositions des lois : cela pourrait consister à abandonner l'horaire légal du travail, dont la définition serait renvoyée aux négociations interprofessionnelles, au niveau des branches ou des entreprises. En l'absence d'accord, il pourrait être prévu de conserver les 35 heures. Une telle réforme serait symboliquement forte et permettrait de remettre la France au niveau des autres pays européens.

M. de V. : La sophistication des accords négociés dans les grandes entreprises, automobiles notamment, a abouti à un système complexe et peu évolutif. Ne sont capables de faire progresser un tel dispositif que les entreprises qui en maîtrisent la complexité combinatoire. Elles sont rares. Pour cette raison, je ne peux que m'interroger sur l'évolution possible du système en place, sans crise, dans le cadre d'une négociation entre l'État, les organisations patronales et syndicales.

Int. : *Quel regard portez-vous sur les exonérations de cotisations et les allègements de charge liés aux 35 heures ?*

P. F. : Il est vrai que les 35 heures ont banalisé les exonérations de cotisations sociales, concentrées sur les bas salaires et les basses qualifications, induisant une spécialisation des métiers concernés. Ce problème doit encore être surmonté par l'industrie française : une telle spécialisation expose davantage à la concurrence des pays émergents. Pour cette raison, j'estime que le mécanisme des exonérations mériterait d'être revu. Il convient donc d'être réaliste, de ne pas jeter aux oubliettes les 35 heures mais de revisiter sereinement la question dans son ensemble, sans oublier les conditions de travail, la santé au travail, le temps libre, etc.

Int. : *Malgré la période d'incertitude suscitée par la position de la Cour de cassation, la fédération Syntec vient de signer un accord de branche sur les forfaits jours, qui a été étendu le 4 juillet dernier. À la demande d'un syndicat, nous avons reconnu la possibilité pour les agents de ne pas répondre à des courriels ou appels du management le week-end ; les managers gardant cependant la possibilité de les envoyer.*

Vers une décentralisation de la gestion du temps ?

Int. : *À quel niveau – loi, branche, entreprise – la question du temps de travail doit-elle être résolue ? Un cadre législatif centralisé est-il vraiment nécessaire ?*

M. de V. : Chez Renault, j'ai pu constater un écart entre la négociation centrale, dont l'objectif était d'aboutir à des compromis politiques, et diverses expérimentations sur le terrain, dont certaines réussissaient à être favorables aussi bien à l'efficacité collective qu'aux conditions de travail. Cet écart montre que la notion de travail est évolutive dans le temps et dans l'espace, ne serait-ce qu'en raison de l'automatisation des tâches. La gestion du temps de travail est donc mouvante et n'a pas le même sens d'une activité à l'autre.

C'est pourquoi j'estime que la définition d'une durée du travail, dont l'importance est primordiale pour les employeurs, n'a de sens que localement. Il conviendrait donc que le dialogue social et la loi définissent des normes permettant de contrôler à la fois l'intensité du travail, la rémunération et le temps, tout en assurant une souplesse qui fait défaut aujourd'hui.

P. F. : La puissance publique, au niveau national ou local, est dans son rôle quand elle incite ou oblige à négocier. Elle est moins légitime quand elle dicte les résultats d'une négociation. Elle gagnerait également à conduire des expérimentations avant de généraliser les dispositifs.

M. de V. : Quand une loi s'efforce de contrôler un processus dynamique local, elle produit des effets très différenciés selon les territoires où elle s'applique. Les lois Aubry étaient cohérentes avec les problématiques du secteur automobile ; elles l'étaient moins avec celles du secteur tertiaire, ce qui n'a pas empêché ce dernier d'adapter leurs conséquences aux réalités du terrain. Je pense donc que l'adéquation d'une norme générale aux réalités économiques est très variable. A contrario, l'absence de toute régulation en matière de temps de travail peut conduire à des abus.

Présentation des orateurs :

Pierre Ferracci : expert-comptable, titulaire d'un DES d'Économie ; il est président-fondateur du Groupe Alpha, et par ailleurs est membre du Conseil d'orientation pour l'emploi et président du Conseil national éducation-emploi.

Michel Pépin : consultant spécialiste de l'organisation du temps de travail, il a vécu la mise en œuvre des lois Aubry en tant que responsable de département à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), où il a piloté le déploiement du dispositif d'appui-conseil à destination des PME ; il a également réalisé plusieurs études d'évaluation des effets de la réduction du temps de travail pour le ministère du Travail.

Michel de Virville : spécialiste des ressources humaines, chercheur, haut fonctionnaire puis responsable d'entreprise, il a été directeur de Cabinet de Jean-Pierre Soisson alors ministre du Travail, et pendant quinze ans secrétaire général et directeur des ressources humaines du groupe Renault ; conseiller maître honoraire à la Cour des comptes, il a dirigé depuis son ouverture en 2008 jusqu'en 2013 le Collège des Bernardins, auquel il continue de contribuer.

Diffusion décembre 2014