

## Introduction au dossier

### Premiers effets des 35 heures

Le premier dossier consacré par *Travail et Emploi* (numéro 82) à la réduction négociée du temps de travail s'attachait principalement à l'analyse du processus enclenché dans les entreprises par la première loi *Aubry*. Mais il annonçait une suite, constituée de textes qui, disposant d'un peu plus de recul, s'intéresseraient à ses premiers effets. Promesse tenue : le second dossier présenté ici s'attache à donner de premières mesures de l'impact des négociations engagées après juin 1998. Encore fallait-il, pour ce faire, décider des principaux domaines où des effets significatifs en sont attendus : une évaluation digne de ce nom, fût-elle menée « à chaud », doit commencer par établir quels sont les objectifs au regard desquels il faut attendre et observer des résultats. L'emploi vient bien sûr en premier à l'esprit, comme il figurait en tête des objectifs proclamés par le législateur. Mais il n'est pas le seul. La réduction négociée de la durée du travail vise aussi, peut-être faut-il malgré tout le rappeler, à offrir aux salariés plus de temps libre. Mais elle s'accompagne d'une transformation souvent profonde de l'organisation même du temps de travail et de sa répartition sur la journée, la semaine ou l'année, porteuse de nouvelles contraintes temporelles et organisationnelles. Transformation qui s'appuie sur le changement des normes légales et conventionnelles, et le nourrit à son tour, puisque la démarche retenue consistait à laisser une large initiative aux négociateurs, en tirant dans une seconde loi les enseignements des accords conclus sous l'impulsion de la première. Enfin, l'ensemble du processus doit respecter les contraintes de l'économie marchande, en ne dégradant ni la productivité, ni la rentabilité, ni la réactivité des entreprises et si possible en les améliorant. Il serait, bien entendu, présomptueux de prétendre répondre une fois pour toutes, en cinq articles, publiés à peine quelques mois après la fin de la première phase ouverte par la loi de juin 1998, à un ensemble aussi vaste de questions. L'ambition des textes qui suivent est plus modeste : tirer un premier bilan, sous l'angle des performances économiques et de l'emploi, mais aussi de l'évolution des normes, des organisations, et des conditions de travail et de vie des salariés, de l'étape qui s'est achevée avec l'année 1999.

Le premier objectif était l'emploi : l'article d'Alain GUBIAN <sup>(1)</sup> ouvre ce second dossier par une analyse des résultats observés « à mi-parcours » en cette brûlante matière. Il revient pour ce faire sur les simulations réalisées avant 1998 à l'aide des modèles macro-économiques, pour en rappeler les hypothèses principales, qu'il est maintenant possible de confronter aux données empiriques rassemblées par l'observation du processus entamé avec la loi *Robien* puis la première loi *Aubry*. Premier constat : la réduction de la durée collective du travail, interrompue depuis le passage aux 39 heures hebdomadaires, a bel et bien repris sous cette nouvelle impulsion, puisque un quart des salariés du secteur privé ont vu depuis trois ans leur temps de travail réduit, de 10% en moyenne s'il s'agit d'un accord aidé, de 5% autrement. Lorsque les entreprises ont pris l'engagement de créer de nouveaux emplois (accords « offensifs »), l'observation statistique montre, en outre, qu'elles s'y tiennent. Il ressort en effet de la confrontation avec la population témoin des entreprises comparables qui n'ont pas encore signé d'accord que l'effectif salarié augmente sensiblement chez les signataires dès les mois qui suivent la réduction du temps de travail. Et cet impact positif reste substantiel une fois tenu compte de la dynamique antérieure et des caractéristiques propres de ces entreprises : les « effets d'aubaine » paraissent réduits. Autre confirmation des hypothèses d'avant la RTT : les gains de productivité semblent en absorber environ le tiers, si bien que l'impact sur l'emploi dépend avant tout de l'amplitude de la réduction. Enfin, la comparaison statistique des entreprises signataires et non signataires met en évidence un effet sur les salaires, lui aussi, conforme à ce qui était *a priori* attendu par les modélisateurs : la modération qui suit la réduction du temps de travail couvre bien une partie de son coût. Ajoutés aux allègements de charges sociales qui l'accompagnent, ces différents facteurs contribuent à la neutralité du processus sur la rentabilité et la compétitivité des entreprises, ce qui plaide en faveur du caractère durable de ses effets nets sur l'emploi.

Mais, on l'a vu, le débat sur les conditions et les effets de la RTT ne se limite pas à l'emploi. Pour une bonne part, il porte aussi sur la transformation dont elle est porteuse quant aux normes qui régissent le travail et son temps. C'est à cet autre enjeu d'importance que s'attache le texte de Catherine BLOCH-LONDON <sup>(2)</sup>, en analysant comment le vaste mouvement de négociation collective qui a suivi la première loi *Aubry* a redessiné les contours du droit de la durée du travail, avant d'être largement repris par la seconde. Par un apparent paradoxe, la loi de juin 1998, qui appelait surtout à la négociation d'entreprise, a en effet réussi, là où plusieurs tentatives précédentes avaient échoué, à provoquer une nouvelle dynamique de la négociation de branche sur

1. « La réduction du temps de travail à mi-parcours : premier bilan des effets sur l'emploi. »

2. « Les normes de temps de travail à l'épreuve des négociations : le cas des lois *Aubry* de réduction de la durée du travail. »

l'aménagement et la réduction du temps de travail. L'auteur montre comment les négociateurs de branche, sans remettre directement en cause la norme de la durée légale hebdomadaire, se sont employés à cette occasion à modifier les paramètres de son décompte, comme la définition de ce qu'il faut entendre par temps de travail effectif, le traitement du temps consacré à la formation, les dispositions applicables aux cadres ou aux salariés à temps partiel. En jouant sur le contingent annuel d'heures supplémentaires, ils ont en outre, souvent cherché à atténuer les effets directs, notamment sur les coûts de production, de l'abaissement de la durée hebdomadaire légale. Ils ont par ailleurs largement exploré les modalités de l'annualisation, voire, à travers le compte épargne-temps, de la pluriannualisation du temps de travail, en recourant aux dispositifs de modulation des horaires sur l'année, mais aussi à la RTT sous la forme de jours de repos supplémentaires. La réduction de quatre heures de la durée hebdomadaire s'accompagne ainsi de l'émergence d'une norme annuelle, notamment au travers de deux importantes dispositions entérinées par la seconde loi *Aubry* : le plafond horaire annuel fixé en cas de modulation, et le décompte en jours du temps de travail de certains cadres. À ces évolutions substantielles des règles, s'ajoute la transformation des procédures de leur élaboration : amplifiant en cela une tendance vieille d'une vingtaine d'années, le mouvement actuel consacre la co-production des normes du temps de travail par la loi et la négociation collective.

Réduction et aménagement du temps de travail s'accompagnent le plus souvent, d'importantes réorganisations, gages d'efficacité et de réactivité accrues, mais aussi sources d'interrogations pour les acteurs et les observateurs du processus. Le point de vue livré par Antoine MASSON et Michel PÉPIN <sup>(3)</sup> dans le troisième article de ce dossier présente l'originalité d'être celui d'acteurs du réseau d'intervention de l'ANACT, impliqués dans l'accompagnement technique des entreprises qui s'y sont engagées, mais également soucieux de prendre le recul nécessaire à l'évaluation des transformations qu'ils observent. Position qui leur permet de mettre au jour plusieurs enjeux majeurs des évolutions en cours. La diversification des horaires et leur fluctuation sur l'année, souvent le corollaire de la réduction de la durée du travail, provoquent une dissociation croissante entre temps individuels et temps de rencontre et de délibération : comment par exemple gérer les absences, ou ménager des temps de rencontre et de délibération ? Il faut alors inventer de nouvelles modalités de division et de coordination du travail dans les entreprises. Très fréquentes, la modulation et l'annualisation des horaires visent par ailleurs à mieux répondre aux fluctuations de l'activité. Mais leur mise en œuvre effective et efficace ne va pas de soi : il s'agit d'un exercice complexe, pas toujours bien maîtrisé, qui appelle un apprentissage, de nouveaux outils de gestion, et une distinction aussi nette que possible entre ce qui relève du prévisible et de l'urgence non maîtrisable. Enfin, la réussite des nouvelles organisations repose sur le personnel d'encadrement, cadres comme agents de maîtrise, alors même qu'elles tendent à remettre en cause leur rôle traditionnel et à compliquer leurs relations avec les salariés qu'ils encadrent. Ce qui conduit les auteurs à la conclusion que les effets de la RTT dépendront beaucoup du sens que l'entreprise donne à sa démarche : simple adaptation à la nouvelle norme légale, ou vraie stratégie globale de réorganisation. Et qu'ils seront en tout état de cause difficiles à mesurer : l'impact sur les performances économiques suppose pour être pleinement évalué de dépasser les mesures purement comptables ou immédiates des coûts et de la productivité. Quant à l'emploi, si les objectifs quantitatifs initiaux sont le plus souvent atteints, l'intégration des nouveaux embauchés ou la résorption de l'emploi précaire paraissent souvent ne pas faire l'objet d'une réflexion suffisante.

Si les travaux consacrés à la mise en œuvre de la RTT par les entreprises commencent à être nombreux, il n'en va pas de même pour ceux qui s'intéressent à l'expérience qu'en font les salariés concernés. C'est l'intérêt du texte de Lionel DOISNEAU <sup>(4)</sup> que d'adopter ce second point de vue, en rendant compte de l'enquête réalisée par la DARES en juillet 1999 auprès d'un échantillon représentatif des salariés qui avaient à cette date connu depuis au moins un an une réduction de leur temps de travail, ce qui par construction renvoie à des accords *Robien*. Le premier constat qui en ressort est celui d'un degré important de satisfaction : les salariés interrogés expriment une opinion positive aussi bien sur la façon dont ils ont été associés à la préparation ou à la ratification de l'accord de RTT, ou la réalité du surplus de temps libre dont ils disposent, que sur la comparaison de leurs conditions de travail avant et après l'accord ou encore des embauches qu'il a permises. Second enseignement de l'enquête, l'effet négatif de la RTT sur les salaires ou la charge de travail semble, le plus souvent, perçu comme une concession consentie, en contrepartie des avantages attendus que sont au plan individuel le temps libre, et au plan collectif l'amélioration de l'emploi. Si bien qu'au total la perception de la RTT, loin d'être dégradée par l'expérience pratique qui en est faite, paraît au contraire, en sortir améliorée. L'article appelle cependant, arguments statistiques à l'appui, à nuancer ce tableau souriant. D'une part les opinions sont d'autant moins positives que le salaire ou la qualification est faible : conformément aux enseignements de nombre de travaux antérieurs à la RTT en cours, ce constat confirme que l'arbitrage en faveur du temps libre ou de la solidarité face au chômage est d'autant plus facile que le niveau de vie ou la stabilité de l'emploi occupé est élevé. D'autre part et surtout, la construction d'une typologie des salariés en cinq classes statistiquement homogènes, permet de

---

3. « Réduction du temps de travail et enjeux organisationnels. »

4. « Les accords Robien un an après : l'expérience des salariés. »

mieux prendre la mesure du poids des partagés et des mécontents, qui représentent tout de même respectivement un quart et un cinquième de l'échantillon. Et de mieux identifier les facteurs principaux de satisfaction, grâce à une analyse « toutes choses égales par ailleurs » : ce ne sont pas les caractéristiques de l'entreprise, ni celles du salarié si l'on excepte la catégorie professionnelle à laquelle il appartient, mais d'abord et avant tout, les transformations perçues dans l'organisation et les conditions du travail en conséquence de la réduction de sa durée.

Le dernier article de ce dossier fait écho à la conclusion du précédent. Gilbert CETTE et Hélène COUPRIE<sup>(5)</sup> s'y intéressent en effet plus particulièrement aux formes que prend la modulation des horaires qui accompagne souvent la RTT en mobilisant deux sources complémentaires : un échantillon de 300 accords *Aubry* qui la prévoient, et à titre secondaire, une enquête par sondage auprès de 300 chefs d'entreprise signataires d'un accord interrogés par téléphone sur ce sujet au cours de l'été 1999. Ce faisant leur propos n'est pas d'apprécier les effets de la modulation sur la performance des entreprises qui l'adoptent, mais d'estimer, sur la base des informations encore parcellaires dont on dispose sur le sujet, si ce type d'accord parvient ou non, à trouver un équilibre entre les marges de manœuvre accrues procurées à l'entreprise et les contraintes temporelles nouvelles imposées aux salariés. Les stipulations des accords relatives à la modulation peuvent en effet accroître la pénibilité des horaires ou au contraire la limiter, selon les valeurs données aux différents paramètres qui fixent son cadre : durées hebdomadaires minimales et maximales, plancher et plafond hebdomadaire, nombre maximal de semaines pour l'utilisation du plafond. D'autres clauses constituent *a priori* des garanties pour les salariés, comme les délais de prévenance ou la consultation du personnel en cas de changement de calendrier... L'analyse des auteurs, principalement menée à l'aide d'un modèle logistique qui permet de mesurer, à nouveau « toutes choses égales par ailleurs », les liens entre ces différents paramètres, aboutit à une conclusion plutôt préoccupante pour qui s'intéresse à l'impact de la RTT sur les conditions et la charge de travail : ce qu'ils observent en effet, c'est l'absence d'arbitrage entre pénibilité et garde-fou. En d'autres termes, de fortes contraintes temporelles vont de pair avec de larges souplesses de mise en œuvre ; à l'inverse, une modulation plus « douce » s'accompagne de limites plus sévères à son utilisation. Plus que des compromis entre flexibilité et protection, les accords analysés semblent ainsi globalement avantageux, ou à l'inverse désavantageux pour les salariés, ce qui conduit les auteurs à s'interroger en conclusion, et sous réserve d'informations complémentaires qui manquent aujourd'hui à l'observation, sur la « qualité » des négociations qui y ont conduit.

Notre précédent dossier soulignait combien la négociation de la RTT dans les entreprises est un processus complexe, aux enjeux multiples. Celui-ci le confirme, en montrant que même au stade d'un premier bilan, par la force des choses encore partiel et provisoire, ses effets ne sont pas univoques. À bien des égards, les conclusions rassemblées ici sont encourageantes, pour ce qui concerne à tout le moins les entreprises qui se sont engagées les premières : l'impact sur l'emploi semble substantiel et soutenable à moyen terme, l'impact sur les coûts de production s'annonce faible ou nul, tandis que les salariés paraissent juger qu'au total temps libre et créations d'emplois compensent modération salariale et nouvelles contraintes temporelles. D'importantes questions restent toutefois en suspens, au premier rang desquelles vient celle de l'efficacité globale des nouvelles organisations qui s'étendent avec la RTT. Globale, c'est-à-dire qui prenne en compte l'évolution à moyen terme de la performance économique, mais aussi de la charge et de l'organisation du travail, et des relations sociales dans l'entreprise.

*Jean-Louis Dayan*  
*Sous-Directeur des Salaires, du Travail*  
*et des Relations Professionnelles (DARES)*

---

5. « La modulation des horaires dans les accords 35 heures : quelques caractéristiques. »