

# NOUVEAUX HORAIRES ET ORGANISATION DE PRODUCTION

## L'incidence des aménagements d'horaires en production, compte-rendu de la journée d'étude du 2 juillet 1997

Frédéric Petit\*

---

Résumé. - Développer l'emploi, améliorer la flexibilité, repenser l'organisation, modifier les conditions de vie au travail, pouvoir gérer librement son temps... En matière d'aménagements d'horaires, qu'il s'agisse des entreprises, des pouvoirs publics ou des salariés, les attentes des uns et des autres sont multiples et souvent divergentes. Comment concilier les attentes de chacun tout en s'adaptant aux contraintes extérieures ? Cette journée d'étude ne se donne pas pour objectif de fournir des modèles devant guider une opération de réduction du temps de travail, mais plutôt de donner à chacun des sujets de réflexion et d'interrogation, en présentant des témoignages industriels, concrets et variés, d'expériences d'aménagements d'horaires.

### 1. Les implications, les étapes et les outils liés aux nouveaux aménagements des temps de travail: 20 ans d'histoire

#### Intervention de Dominique Tonneau<sup>1</sup>

L'exposé de D. Tonneau tire les enseignements de travaux de recherche effectués par le CGS. Il présente tout d'abord une analyse historique de la position des différents acteurs, salariés, entreprises, syndicats et pouvoirs publics, face à la durée du temps de travail. Une instrumentation de la réduction du temps de travail, c'est à dire un ensemble d'outils permettant de représenter, de structurer les problèmes et de raisonner, est ensuite introduite. La fin de l'exposé montre que le temps doit réellement être envisagé comme un nouvel objet de gestion.

#### 1.1 Analyse historique : la position des différents acteurs.

Dès le XIX<sup>ème</sup> siècle, Les *syndicats* ont été les premiers historiquement à s'intéresser au temps de travail, se préoccupant de la durée de la journée, de la semaine, de la possibilité de

---

\* Elève ingénieur à l'Ecole des Mines de Paris

<sup>1</sup> Professeur à l'Ecole des Mines de Paris, chercheur au Centre de Gestion Scientifique (CGS)

prendre des congés ou bien encore de la durée globale de la vie professionnelle (âge de la retraite).

Au milieu des années 1960, les *salariés* eux-mêmes revendiquent une diminution du temps de travail et ce, pour satisfaire un objectif individuel : la qualité de la vie, par l'accroissement de leur autonomie.

La montée du chômage qui a lieu dans les années 1975 pousse les *pouvoirs publics* à se préoccuper du temps de travail. « Si l'on diminue la durée du travail d'une heure, combien de chômeurs en moins aura-t-on ? » telle est la question à laquelle on s'efforce alors de trouver une réponse. L'idée d'associer la diminution du temps de travail à la création d'emploi était déjà présente dans les esprits en 1919, quand il a fallu que les usines, employant une majorité de femmes, absorbent la masse de soldats de retour du front. La journée de 8 heures a alors été instaurée afin de créer de l'emploi. D'autres interventions des pouvoirs publics dans la durée du travail ont eu lieu en 1936 et 1982 : la semaine s'est vue limitée à 40 heures en 1936, puis à 39 heures en 1982.

Les problèmes de flexibilité et d'adaptation aux rythmes de vente ont conduit les *entreprises* à s'intéresser elles-aussi aux aménagements des rythmes de travail.

Enfin les syndicats se sont à nouveau préoccupés du temps de travail, mais cette fois-ci, dans un but différent : créer de l'emploi pour les personnes extérieures à l'entreprise, au risque il est vrai, de voir s'établir un décalage avec les revendications des employés, à l'intérieur de l'entreprise.

Les enjeux d'un projet de réduction du temps de travail étant multiples et souvent divergents, trois critères d'analyse s'imposent :

- La *rentabilité économique* est pour l'entreprise un point de passage obligé. Par ailleurs, comment seront partagés les gains de productivité ? La réduction de la durée du travail s'accompagnera-t-elle d'embauches ? Les salaires seront-ils touchés ?
- L'*acceptabilité sociale* est nécessaire : tous les acteurs, encadrement, syndicats, salariés, cadres, même si leurs motivations sont a priori divergentes, doivent accepter le projet. Quelles seront les modalités de la réduction du temps de travail ? Les choix des salariés seront-ils pris en compte ou bien s'agira-t-il d'heures imposées ? Comment seront calculées les heures travaillées ?
- La *faisabilité technique* ne doit pas être oubliée. Un projet de réduction du temps de travail pose de graves problèmes d'organisation.

On voit ainsi apparaître deux problématiques sous-jacentes :

La déconnexion entre l'amplitude d'ouverture de l'entreprise et le temps de travail individuel doit être prise en compte. D'autre part, la flexibilité des horaires de travail semble s'opposer à l'augmentation très forte de la rigueur de gestion : la volonté d'établir des plannings très précis, prenant en compte un large éventail de variables comme, par exemple, la polyvalence des opérateurs, est de plus en plus fréquente.

En 1982, tous ces problèmes, indissociables les uns des autres, n'ont pas fait l'objet d'une réflexion suffisamment minutieuse ; l'idée simple de diminuer d'une heure la durée hebdomadaire du travail, dans un but tout aussi simple (la création d'emplois) a entraîné des bouleversements organisationnels complexes auxquels on ne s'attendait pas.



Fig. 1: Bouleversements organisationnels inattendus lors du passage à 39 heures

## 1.2 Les leviers de la réduction du temps de travail, l'intérêt de disposer d'une instrumentation.

Négociations de branche ou d'entreprise, semaine de 4 jours, accords de modularité, loi de Robien... Les outils de la réduction du temps de travail sont variés et complexes. Il est donc intéressant de disposer d'une instrumentation claire, permettant de structurer les raisonnements.

### 1.2.1 La loi de Robien :

Elle repose sur un principe d'échange entre réduction du temps de travail et embauches. Deux niveaux d'échanges ont été envisagés : réduction de 10% du temps de travail accompagnée d'une augmentation de 10% du nombre d'employés, ou bien une réduction de 15% contre un niveau d'embauches porté à 15%. Le financement du projet doit être assuré par l'exonération de charges patronales pour l'ensemble des salariés concernés par la mesure de réduction du temps de travail. L'accord porte en principe sur 3 années, mais il pourra être prolongé si la situation de l'emploi s'améliore.

Des entreprises en situation défensive ou offensive face à l'emploi peuvent inscrire leur projet dans le cadre de cette loi.

### 1.2.2 Les accords de modularité :

Pour mieux appréhender les modalités de ces accords, D. Tonneau propose de recourir à une représentation graphique simple.

- Le cadre légal :

La durée légale du travail est de 39 heures hebdomadaires, sur 52 semaines auxquelles on retranche 5 semaines de congés payés :

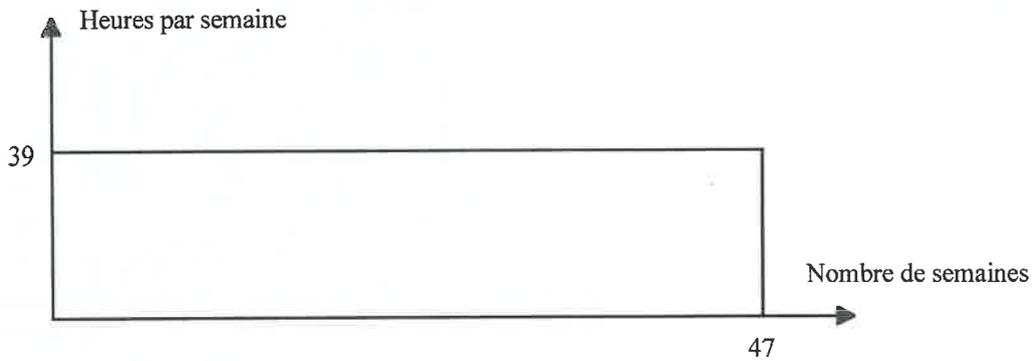


Fig. 2: Le cadre légal

- Le code du travail :

Il autorise un contingent de 130 heures supplémentaires par an, libres, c'est à dire ne nécessitant pas d'autorisation préalable de l'inspection du travail. Ce contingent permet donc d'élever la moyenne hebdomadaire à 41,76 heures par semaine. Toutefois, on préfère le plus souvent concentrer ces heures aux périodes d'activité maximale de l'entreprise. Il existe alors des barres légales à ne pas dépasser : on ne peut travailler plus de 48 heures par semaine et on ne peut dépasser 46 heures hebdomadaires sur 12 semaines consécutives. Compte tenu de ces butées, la concentration maximale de ces heures supplémentaires s'élève à 48 heures par semaine sur 9 semaines consécutives.

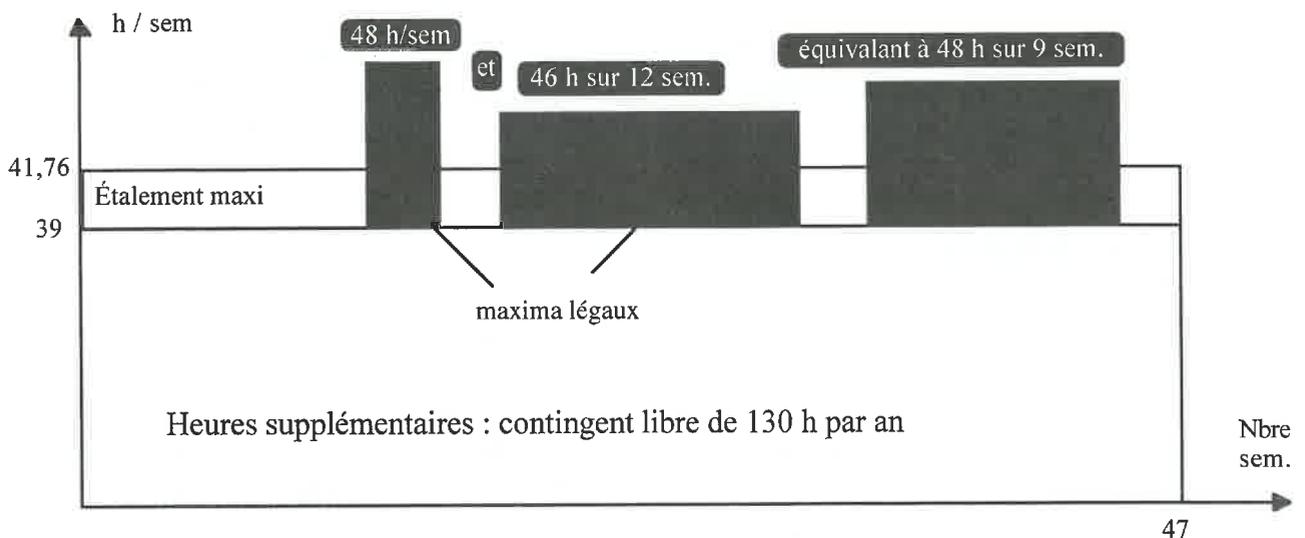


Fig. 3: Heures supplémentaires, limites fixées par le code du travail

- Les accords de modularité : modulation de type 1 :

Le contingent de 130 heures supplémentaires annuelles existe toujours. L'accord autorise l'échange de semaines hautes contre des semaines basses. Les heures supplémentaires ainsi effectuées donnent droit à une majoration de salaire et au repos compensateur ; elles doivent par ailleurs respecter les plafonds fixés par le code du travail (ou la convention de branche).

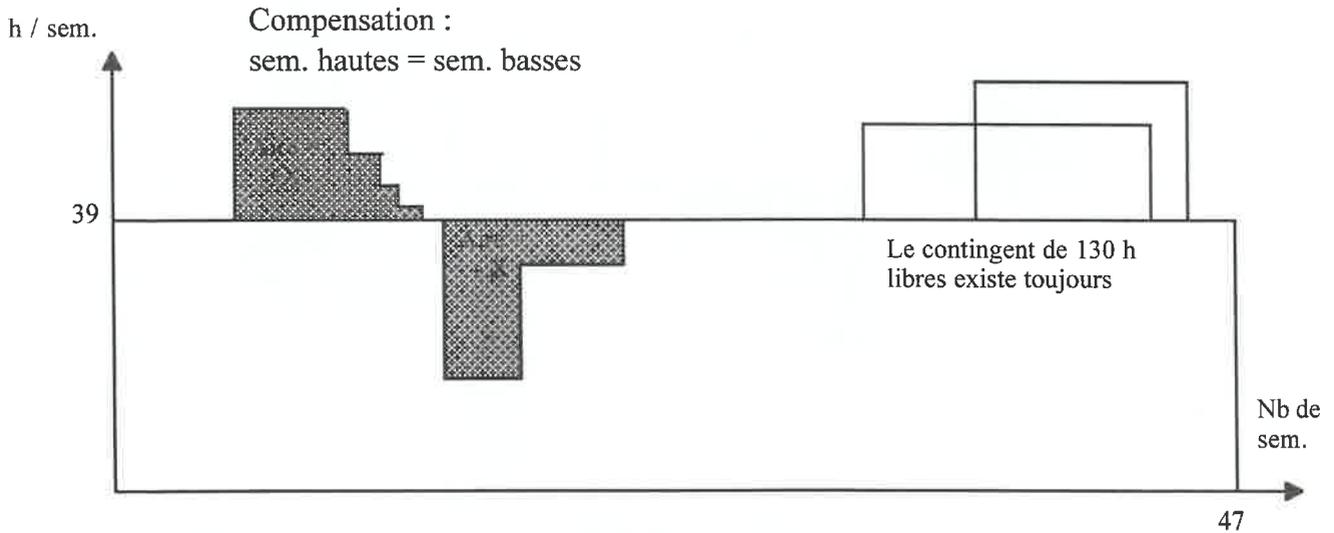


Fig. 4: Modulation de type 1

- Les accords de modularité : modulation de type 2 :

Le système de compensation entre heures de semaines hautes et heures de semaines basses est maintenu. Les heures supplémentaires hors contingent ne sont cette fois-ci pas majorées et ne donnent droit à aucun repos compensateur. Par contre, leur plafond est abaissé à 44 heures par semaine et l'entreprise doit négocier une contrepartie, à déterminer.

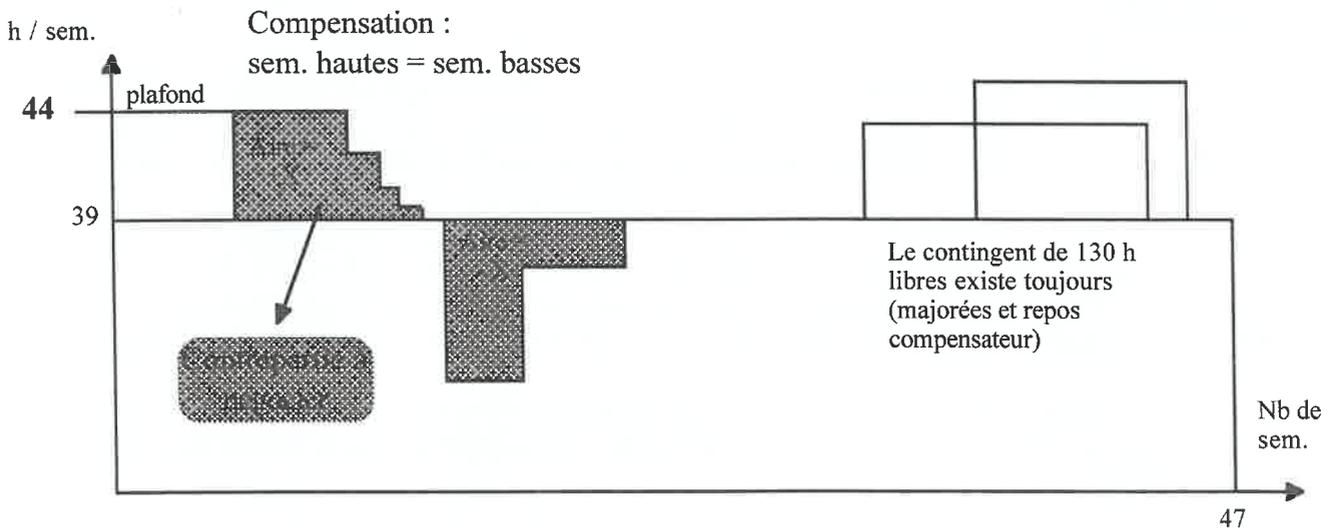


Fig. 5: Modulation de type 2

- Les accords de modularité : modulation de type 3 ou annualisation :

La compensation entre heures de semaines hautes et heures de semaines basses existe toujours ; les heures supplémentaires hors contingent ne sont pas majorées et ne donnent pas droit au repos compensateur. Leur plafond est égal au maximum fixé par le code du travail. En contrepartie, l'entreprise s'engage à abaisser la durée moyenne annuelle du travail d'un volume à déterminer.

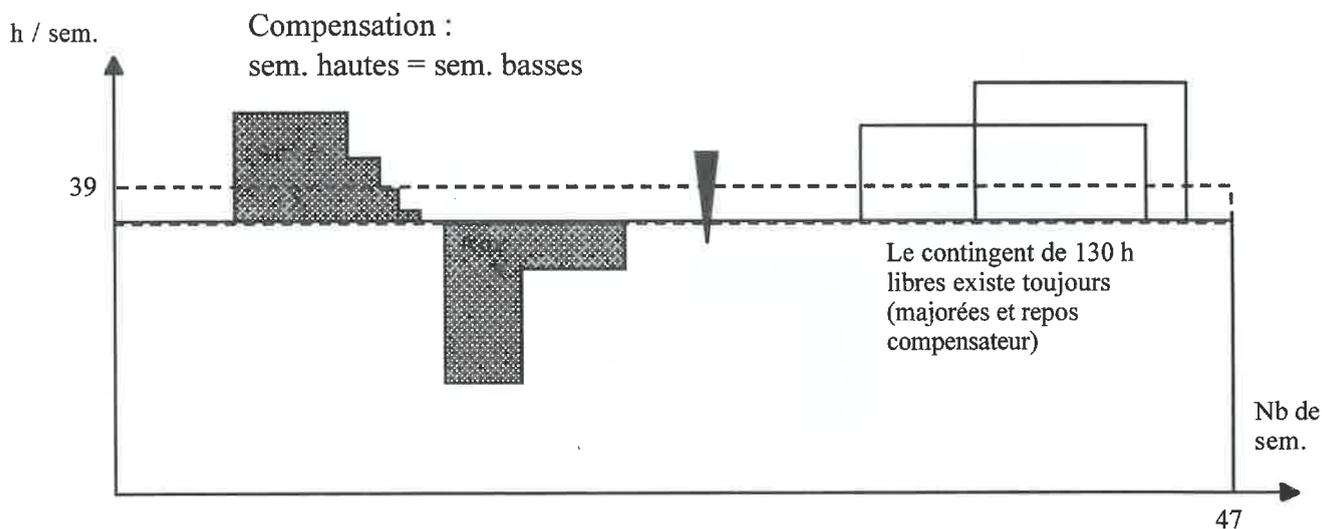


Fig. 6: Annualisation

### 1.3 Le temps, un nouvel objet de gestion.

Les expériences passées montrent que le temps doit être l'objet d'une gestion attentive.

En effet, c'est en premier lieu une matière *non homogène*, qui ne peut être résumée à son seul volume : le temps signifie également les rythmes, la souplesse, l'autonomie de prise de décisions...

Le temps, dans le cadre des aménagements d'horaires, traduit *la rencontre entre l'individuel et le collectif* : il est nécessaire de concilier les attentes de chacun avec les contraintes de l'organisation ; les souhaits émis par un individu constituent des contraintes pour l'ensemble.

Par ailleurs, le temps soulève ici le problème de la *complémentarité entre le travail et la vie hors travail*. Dans le but d'établir un dialogue constructif, il semble important de ne pas hésiter à exposer clairement les contraintes de vie personnelle, sans chercher à les déguiser.

La flexibilité que recherchent à la fois l'entreprise et ses salariés exige une *grande rigueur dans la gestion des heures de travail*, qui n'est nullement incompatible avec la liberté de choix de chacun.

Existe-t-il une corrélation nette entre la durée du travail et le *niveau de l'emploi* ? Si l'on ne saurait répondre clairement, l'expérience du passage à 39 heures prouve néanmoins qu'une réduction globale faible du temps de travail n'amène pas une embauche importante.

Enfin, le temps de travail doit être corrélé au *contenu de l'activité*. Une collaboration étroite entre D.R.H. et directions opérationnelles, permettant d'envisager dans le détail le problème de la nouvelle organisation, vaut mieux qu'une décision unilatérale.

Le dialogue avec toutes les parties concernées, la prise en compte de l'ensemble des contraintes, ou bien encore le respect du cadre légal, pourraient être assurés par une nouvelle fonction de l'entreprise, le *technicien des horaires*.

## 2. Les différentes logiques de changements de politiques de temps de travail suivant les types d'entreprises et d'activités

### Intervention de Michel PÉPIN<sup>2</sup>

L'intervention de Michel PÉPIN, dont le but est de caractériser les logiques de changement des entreprises en matière de temps de travail, s'appuie sur les expériences de l'A.N.A.C.T. L'agence fournit un appui technique aux entreprises, surtout aux P.M.E., réalise des diagnostics, ce qui lui permet d'avoir accès aux questions préalables que se posent les entreprises quand elles envisagent des aménagements d'horaires de travail. L'analyse qui suit repose sur un échantillon de 224 entreprises qui se sont adressées à l'ANACT et pour lesquelles les interventions de l'agence sont, en 1996, commencées et éventuellement achevées. Ces interventions sont marquées par l'entrée en vigueur de la loi de Robien. Les deux tiers des entreprises en question ont un nombre de salariés inférieur à 200, la moitié d'entre elles appartiennent au secteur de l'Industrie, 45%, aux Services et dans cette dernière catégorie, 30% des entreprises produisent des services marchands et 15%, des services non marchands.

L'analyse qui va suivre peut souffrir d'un biais géographique puisque environ 40% des dossiers traités l'ont été en région Rhône Alpes.

### 2.1 Quelles informations peut-on tirer de l'analyse de ces dossiers ?

La question qui est posée ici aux entreprises est la suivante : Pourquoi réaliser une modification des horaires de travail ?

L'ANACT a dressé une typologie a priori, puis a mené une analyse statistique, dont les résultats sont présentés sur la figure 7.

Deux préoccupations semblent donc être principales : la création d'emplois et la flexibilité. Les questions sociales sont marginales : elles représentent 2% des motivations principales, soit 3 entreprises seulement.

L'ANACT a conduit une deuxième analyse statistique, afin de connaître les motivations secondaires. *Quelles ont été les autres dimensions apparues comme fortes dans le projet d'aménagement des horaires de travail ?* est la question servant de base à cette seconde étude.

---

<sup>2</sup> Responsable du Département Travail et Efficacité des organisations, ANACT

Ce graphique donne la proportion de dossiers dans lesquels le thème est apparu comme important.

Cette fois-ci, les questions des conditions de travail, de l'organisation et de la Gestion des Ressources Humaines arrivent en force !

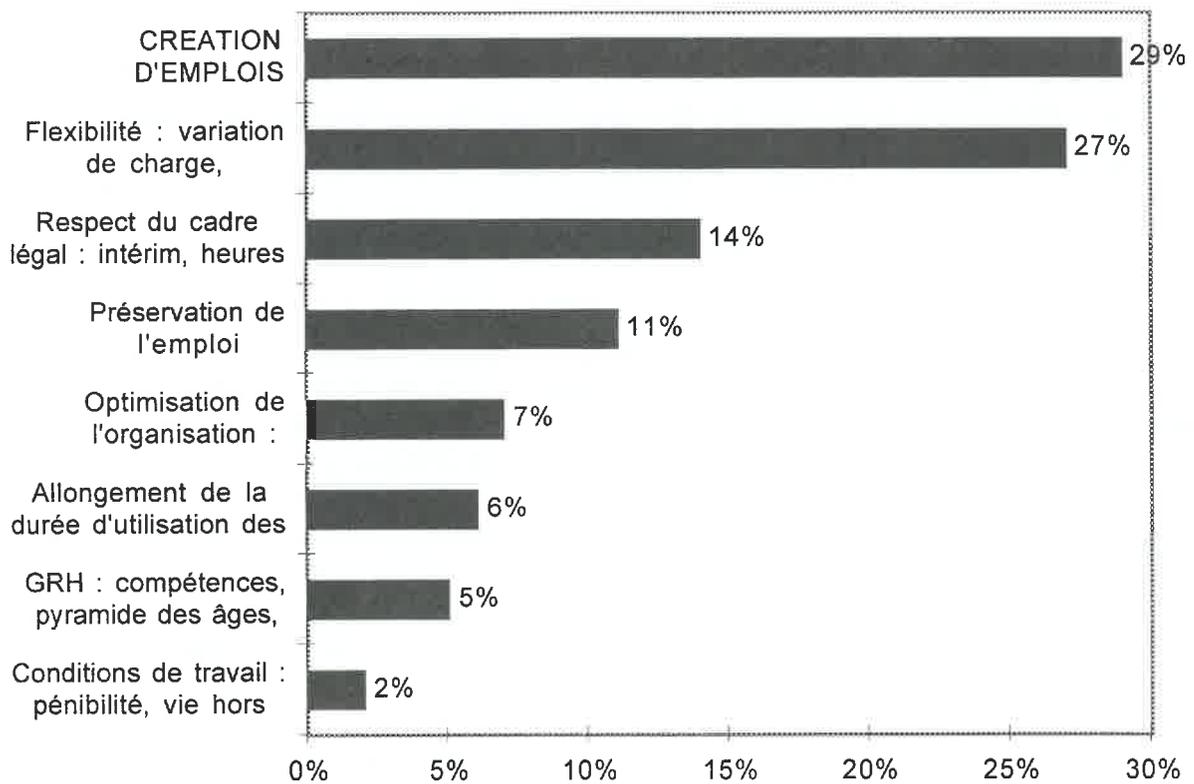


Fig. 7 : Pourquoi réaliser une modification des horaires de travail ?

Enfin, l'étude montre que les dossiers ne sont pas fondamentalement différents quand on passe de l'Industrie aux Services.

## 2.2 Les questions qui reviennent systématiquement

On remarque tout d'abord deux tendances dans la transformation des organisations :

- La dissociation entre le temps individuel et le temps collectif de fonctionnement ;
- La variabilité du temps de travail est introduite dans la gestion de l'activité. Elle est véritablement devenue un des leviers d'action.

La majorité des questions que l'on retrouve d'un dossier à l'autre peuvent se rattacher à l'une ou à l'autre de ces deux tendances :

### 2.2.1 Questions se rattachant à la dissociation entre temps individuel et temps collectif

En matière d'**organisation du travail**, le problème de la *gestion des compétences* est posé très fréquemment : comment gérer la polyvalence, la mobilité ? Qui pourra remplacer la personne qui va prendre son troisième jour de repos ?

L'évaluation des *besoins de formation* associés à la mise en place de la nouvelle organisation est également une question délicate très fréquemment posée.

Les *modes de coordination* semblent également devoir être repensés : comment faire circuler les informations entre les différentes personnes qui vont se succéder, compte tenu des nouveaux horaires ?

Par ailleurs, le *rôle du management* ne peut plus rester le même : il devra être garant de la cohérence du nouveau système, il devra posséder de bonnes qualités d'animation, savoir arbitrer entre les différents souhaits...

En matière de **conditions de travail et de vie**, il est nécessaire de définir précisément les *caractéristiques des plages horaires travaillées*, de programmer tout aussi précisément les *périodes de travail et de repos* ; ces repos seront-ils fixes ou bien s'effectueront-ils par roulement ? De plus, comment concilier *vie collective et fonctionnement d'équipe* ?

L'évolution du contenu du travail devra être étudiée avec attention : le travail sera-t-il perçu comme étant enrichissant ou les salariés auront-ils l'impression d'être des « bouche-trous », toujours en remplacement de quelqu'un parti au repos ?

Enfin, comment prendre en compte les *besoins individuels* ? Comment permettre à chacun de *choisir son temps* ?

### 2.2.2 Questions se rattachant à la variabilité des temps de travail en fonction de l'activité

En matière d'**organisation du travail**, comment mesurer *l'activité et la charge de travail*, afin de mettre en place un *processus de programmation du temps de travail* adapté à cette activité ?

Le travail à horaires modulés est une nouvelle forme d'emploi qui doit coexister avec les autres formes déjà présentes dans l'entreprise : CDD ou intérim par exemple. Comment gérer *simultanément* ces différentes formes d'emploi ?

Le rôle du management est, ici encore, fondamental ; une évolution semble nécessaire pour gérer la cohérence de la nouvelle organisation.

En ce qui concerne les **conditions de travail et de vie**, l'imprévisibilité croissante des temps travaillés entraîne la *diminution des délais de prévenance* en cas de modification de l'activité, aléas souvent mal vécus par les salariés. La *pénibilité des périodes à durées de travail élevées* est également une source de mécontentement. Comment garantir la quiétude sociale indispensable au bon fonctionnement d'une telle organisation ? Il semble indispensable d'intégrer cet élément négatif que représente la flexibilité pour les salariés dans un compromis qui, d'un autre côté, garantit des compensations.

Le problème de la *prise en compte des besoins individuels, du temps choisi*, se pose encore ici et notamment pendant les périodes d'activité dite basse, où l'on peut peut-être mieux satisfaire les attentes des salariés.

Il découle de ces observations qu'une logique d'organisation Taylorienne se prête mal à un changement d'organisation en vue d'un aménagement des horaires de travail : la décentralisation des responsabilités, la polyvalence... sont des atouts considérables pour conduire un processus de diminution du temps de travail.

### 3. Concilier compétitivité et bien-être social: La semaine de 4 jours

Intervention de Pierre LARROUTUROU<sup>3</sup>

#### 3.1 Quelques enseignements d'expériences de réduction des horaires de travail

Environ 70 entreprises sont déjà passées à cette semaine de 4 jours. Voici quelques enseignements que l'on peut en tirer :

- La réduction du temps de travail constitue un levier, certes essentiel, contre le chômage, mais ce n'est pas le seul :

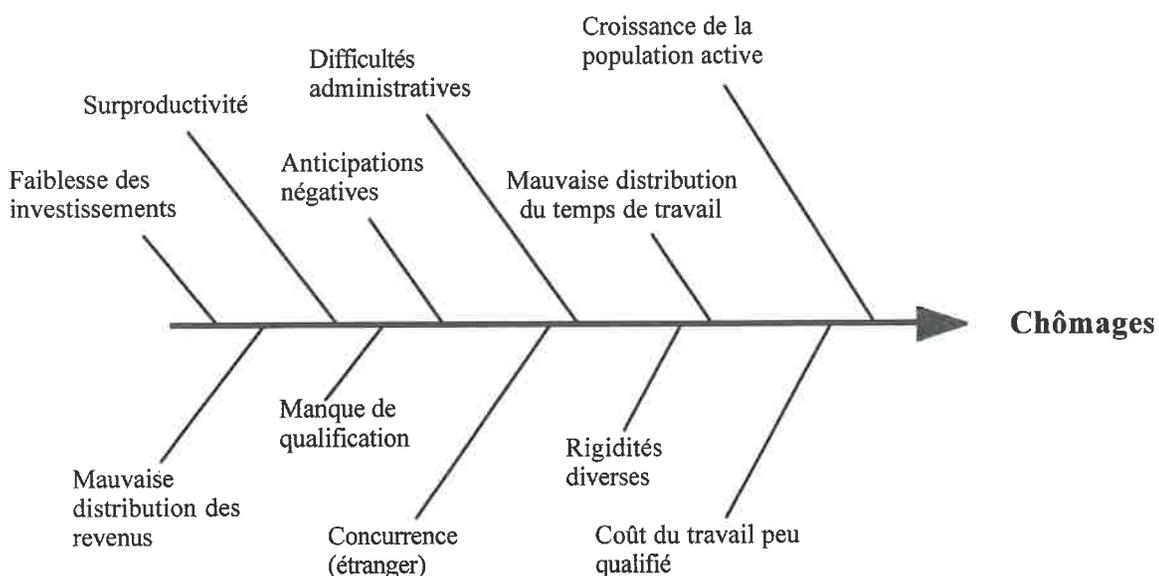


Fig. 9: Quelques causes de chômage...

<sup>3</sup> Président de l'association « Nouvel équilibre », Ingénieur Conseil chez Andersen Consulting

... contre lesquelles voici quelques armes:

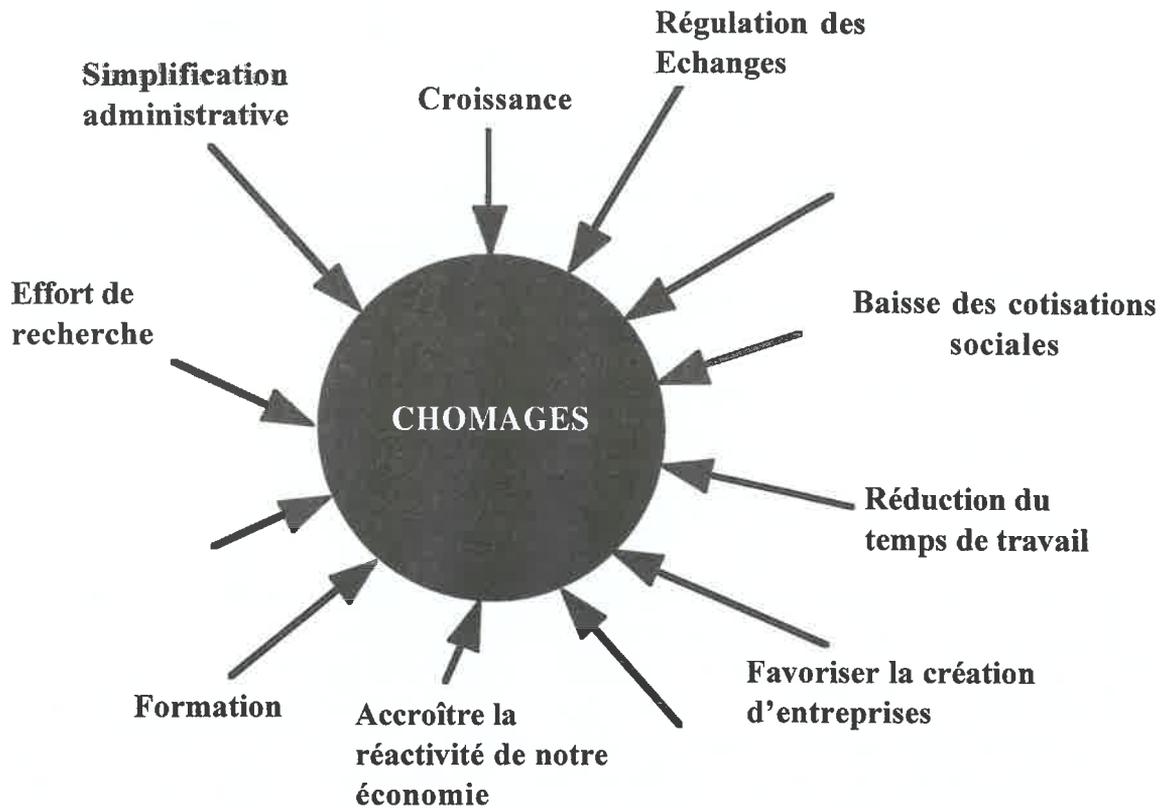


Fig. 10: Des armes contre le chômage

La croissance ne nous sortira pas à elle-seule du chômage. En effet, certains économistes estiment qu'il faudrait maintenir un taux de croissance de 6% pendant 10 ans pour diminuer de moitié le chômage. Cette estimation est à comparer à l'évolution du taux de croissance du PIB représentée sur la figure ci-dessous.

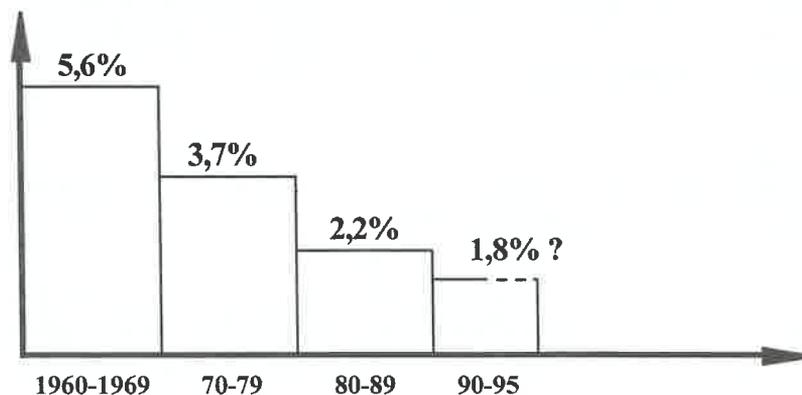


Fig. 11: Taux de croissance du PIB

La croissance seule ne suffisant pas, il est nécessaire de sortir de l'opposition artificielle *croissance OU baisse du temps de travail* pour trouver de nouvelles solutions, comme par exemple la diminution du temps de travail.

- Une réduction du temps de travail est souvent mise en place dans le but d'augmenter la flexibilité, tout en diminuant la précarité de l'emploi. Cependant, on comprend aisément que les employés n'ont guère envie d'être flexibles si la flexibilité est pour eux synonyme d'horaires flexibles imposés à la dernière minute ! Le dialogue social et l'organisation du travail doivent donc être modernisés si l'on veut atteindre, sans conflit, le niveau de flexibilité recherché.
- Une enquête récemment réalisée pour La Tribune montre que 80% des cadres et 75% des salariés pris dans leur ensemble, sont favorables au passage à la semaine de 4 jours. Chacun semble voir dans cet aménagement du temps de travail un moyen de trouver un nouvel équilibre.

### 3.2 La question du partage du temps de travail

Le partage du temps de travail existe déjà : les chômeurs effectuent 0 heure par semaine tandis que certains salariés travaillent 40 à 50 heures. Une répartition moins binaire et plus égalitaire serait sans doute préférable !

Par ailleurs, chaque pays a sa propre répartition du temps de travail : au Japon, par exemple, l'homme travaille mais rarement la femme ; aux États-Unis, d'après les chiffres publiés en janvier 1997 par le ministère du travail, c'est dans le secteur de l'automobile que l'on travaille le plus longtemps, avec en moyenne 42 heures effectuées par semaine, contre 5 à 8 heures, toujours par semaine, pour certains emplois précaires. Ceux qui travaillent effectuent en moyenne 34 heures hebdomadaires. Le marché sauvage impose cette répartition ; elle est elle-même la cause d'une pauvreté importante et du développement des « activités annexes », plus ou moins légales : il convient de rappeler qu'aux États-Unis, 2% de la population active masculine est en prison, soit environ 6 fois plus qu'en Europe.

En Grande-Bretagne, la population active a diminué de 800 000 personnes en 9 ans ; 500 000 anglais travaillent moins de 5 heures par semaine, ce qui pose, comme aux États-Unis le problème de l'accroissement de la pauvreté.

En France enfin, le partage du travail par âge est fortement marqué : le chômage des jeunes est important, on demande aux plus anciens de laisser leur place relativement tôt et les 30-55 ans travaillent considérablement.

### 3.3 PIB et population active

Total des heures travaillées (milliards)	37,9	34,1	-10%
Population active (millions), y compris chômeurs	22,3	24,5	+10%

Fig. 12: PIB, heures travaillées et population active

On voit qu'en 20 ans, le PIB a augmenté de 44%. Cependant, on a besoin de 10% de travail en moins, alors que 10% de personnes en plus désirent travailler, d'où un écart de 20%.

Citons également l'exemple de la charcuterie industrielle<sup>4</sup>, secteur dans lequel le facteur « mondialisation », souvent évoqué pour expliquer les évolutions précédentes, est marginal :

Entre 1974 et 1994, la production a crû de 51%, passant de 650.000 tonnes à 980.000 tonnes. Au cours de ces mêmes 20 années, le total des heures travaillées, égal à 70,9 millions en 1974, est tombé à 55,9 millions, soit une diminution de 21%. Les tendances observées dans ce secteur sont donc tout à fait comparables à celles de la figure 12.

On peut également donner l'évolution de la durée annuelle du travail : depuis 1830, elle a tout simplement été divisée par 2 !

### 3.4 Les leçons de 1982 - Les facteurs clés de succès pour aujourd'hui

La décision de diminuer le temps de travail a été, en 1982, essentiellement unilatérale. Aujourd'hui au contraire, *le débat, la décision démocratique*, la négociation par branches et dans l'entreprise conditionneront la réussite d'un projet d'aménagement des horaires de travail.

En 1982, la réduction du temps de travail a été *trop faible*. Il est nécessaire d'envisager désormais une réduction « massive », le passage à 35 heures par exemple. Mais de quelle manière ? Continuera-t-on à travailler 5 jours par semaine en effectuant 7 heures hebdomadaires, ou bien passera-t-on à une semaine plus courte, de 4 jours ? Il ne faut pas perdre de vue que le passage à 35 heures hebdomadaires n'a guère de sens pour certaines catégories de personnes, comme par exemple les chauffeurs routiers. Pour les cadres, la limitation à 7 heures hebdomadaires semble utopique, si bien que le seul moyen de réduire leur temps de travail est de diminuer le nombre de jours travaillés par semaine.

La liberté totale de ne pas embaucher, offerte en 1982, contraste avec les fortes *incitations à l'embauche* qui sont mises en place actuellement, par exemple à travers la loi de Robien.

En 1982, la diminution du temps de travail a conduit à une *augmentation du coût du travail*. Un aménagement de la durée du travail peut être conduite aujourd'hui à *masse salariale inchangée*. On voit même les syndicats allemands demander actuellement un passage à 32 heures hebdomadaires, avec baisses de salaires, dans le but de freiner les délocalisations.

La diminution de la durée du travail a été, en 1982, *immédiate et générale*. Il semble tout à fait important d'insister aujourd'hui sur une nécessaire *souplesse de mise en oeuvre* : une semaine de travail *à la carte*. Les éclairagistes de Canal + disposent par exemple d'une semaine libre toutes les 4 semaines de travail ; les cadres pourraient obtenir 11 semaines de vacances, à répartir dans l'année selon leur charge de travail ; un directeur général aurait la possibilité de prendre un week-end de 4 jours toutes les 3 semaines ; les chercheurs du CEA pourraient, selon les métiers, réduire leur durée hebdomadaire de travail, ou bien prendre une année sabbatique tous les 4 ans... La mise en oeuvre d'une réduction des horaires de travail doit être souple, afin de s'adapter aux contraintes des différents métiers. Les entreprises ont donc besoin de temps pour se préparer. Sur ce point, les textes légaux doivent eux-aussi faire preuve de souplesse.

---

<sup>4</sup> Source Fleury Michon

La mise en place d'horaires de travail adaptés aux métiers de l'entreprise et à son activité doit permettre d'accroître sa *flexibilité interne*. A titre d'exemple, l'entreprise *Gascogne* a adopté le système suivant :

Ses salariés effectuent, en moyenne annuelle, 33 h 15 min hebdomadaires. Ils travaillent 32 heures pendant la majeure partie de l'année et rendent 1 h 15 min à l'entreprise en fin d'année pour qu'elle puisse faire face à l'accroissement de la demande. Elle dispose ainsi de plus de réserve, sans surcoût. *Gascogne* est passée de 90 employés à 104, en conservant la même masse salariale. Ayant la possibilité de passer de 32 à 44 heures hebdomadaires, elle dispose de 12 heures de réserve alors qu'auparavant, de 39 à 44 heures, elle ne possédait que 5 heures de réserve individuelle.

Citons également l'exemple de la PME *I.N.P.I.G.*, spécialiste de l'insémination porcine. L'entreprise ne réalise aucune opération les samedis et dimanches, si bien que la demande est très forte le lundi, jour pendant lequel elle réalise 60% de son chiffre d'affaire. La demande demeure plus faible les autres jours de la semaine. Avant de réaliser un aménagement des horaires de travail, l'entreprise employait 4 salariés dont l'activité suivait le calendrier de travail suivant :

(Pour la compréhension, les salariés sont numérotés de ① à ④ ; la présence du symbole ③ dans une colonne indique que le troisième salarié travaille le jour en question)

Sam.	Dim.	Lun.	Mar.	Mer.	Jeu.	Ven.
/		①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④

Fig. 13: Organisation du travail avant la RTT (Réduction du Temps de Travail)

L'*I.N.P.I.G.* a embauché un cinquième salarié, un ingénieur plus compétent et a mis en place le calendrier traduit par la figure suivante (utilisant les mêmes conventions que la précédente):

Sam.	Dim.	Lun.	Mar.	Mer.	Jeu.	Ven.
/		①	①	①		①
		②	②	②		②
		③	③	③	③	
		④	④		④	④
		⑤	⑤		⑤	⑤

Fig. 14: Organisation du travail après la RTT

Ainsi, employant un cinquième salarié, l'entreprise peut satisfaire 25% de clients en plus le lundi. Globalement, le calendrier adopté permet de mieux suivre les variations de la demande.

### 3.5 *Le point de vue financier*

Envisageons le scénario suivant :

L'aménagement du temps de travail s'accompagne d'une création effective d'emplois (emplois non précaires). L'entreprise ne devrait ainsi plus payer les cotisations chômage, d'où une baisse de ses dépenses de l'ordre de 8,8%. Envisageons également une diminution de ses dépenses salariales d'environ 3%. Pour pouvoir bénéficier des exonérations précédentes, l'entreprise doit embaucher. Supposons que cette embauche entraîne un accroissement des dépenses de 10% (coût direct de la main d'oeuvre supplémentaire et coûts de réorganisation).

Ce bilan simple montre qu'en définitive, l'équilibre financier est réalisé.

## **4. Définir une nouvelle organisation basée sur le passage à 32 heures et sur 4 journées de travail dans un contexte de production à rythme variable. Société EVEN, entreprise agro-alimentaire**

Intervention de J.A. TANNE<sup>5</sup>

### 4.1 *Présentation du groupe*

EVEN est un groupe coopératif de 2000 salariés (dont 800 sont concernés par l'accord de réduction du temps de travail). Son chiffre d'affaire s'élève à 4,4 milliards de francs. Les métiers de base sont les suivants : produits laitiers, viande, nutrition animale et agro-fourriture. Le groupe développe son activité dans de nouveaux secteurs : la nutrition clinique et les surgelés à domicile.

### 4.2 *Contexte de négociation de l'accord*

La négociation de l'accord s'est déroulée dans un contexte de forte implication de la direction. De plus, l'entreprise est marquée par une forte tradition d'innovation sociale ; elle est entourée de partenaires sociaux constructifs.

La pyramide des âges du groupe est marquée par une forte présence des 35-45 ans. EVEN éprouve donc un besoin en nouvelles compétences, sans toutefois alourdir sa masse salariale.

### 4.3 *La négociation de l'accord*

Deux impératifs ont conditionné la mise en place de l'accord :

- la réduction du temps de travail ne doit pas entraîner de surcoût pour l'entreprise,
- elle devra s'effectuer sans baisse de salaire.

EVEN inscrit son projet dans le cadre de la loi de Robien et vise l'équilibre de la masse salariale sur 10 ans.

---

<sup>5</sup> Responsable de la formation, Direction des Ressources Humaines.

### *Le contenu de l'accord :*

L'objectif fixé est une réduction de la durée de travail hebdomadaire de 38 à 32 h 30 centièmes. L'accord se veut par ailleurs offensif puisqu'il doit être accompagné par la création de 120 emplois.

Le financement est assuré par le gel de la prime d'ancienneté des salariés et par la suppression de cette prime pour les jeunes embauchés. Avant l'accord, la prime s'élevait à 2% tous les 3 ans, plafonnée à 20 ans.

Un effort est également demandé aux salariés en ce qui concerne leur formation professionnelle : par année, ils devront pouvoir renoncer à 5 jours (au maximum) de *temps libre* pour leur formation.

### **4.4 Information et consultation des salariés**

La Direction a tout d'abord organisé des réunions regroupant encadrement et salariés. La CFDT, syndicat représentatif des salariés (75% d'adhérents) a mené des réunions d'information dans chacune des 40 unités de l'entreprise. La CGT est restée défavorable à l'accord.

Un référendum a été organisé en décembre 1996 dans l'entreprise : il a recueilli 96% de participation et 74% des salariés se sont déclarés favorables au projet.

### **4.5 La mise en oeuvre de l'accord**

La signature de la convention avec l'État est intervenue en avril 1997 ; la mise en place du projet se déroulera de la manière suivante :

- l'entreprise dispose d'un an pour réaliser le passage à 32 h 30 (diminution de 15% du temps de travail) ;
- un an et 3 mois lui sont accordés pour créer 15% d'emplois en plus, en 4 tranches.

Dans l'entreprise, chaque unité doit rechercher la *performance*. Ainsi chacune d'elles devra justifier les emplois supplémentaires demandés et ne verra ainsi pas automatiquement ses effectifs augmenter de 15%. Cette exigence doit permettre un redéploiement des emplois restant à créer, afin de renforcer le pôle commercial de l'entreprise et d'augmenter la puissance de Recherche et Développement du groupe.

En plus de cette performance économique, la performance *sociale* doit également être recherchée.

Pour mener à bien ces objectifs, un groupe de pilotage a été créé dans chaque unité. Il regroupe des membres de l'encadrement, des salariés volontaires représentatifs de l'unité, des représentants de la DRH et éventuellement, des consultants. Chaque groupe a pour mission d'analyser la situation existante, d'examiner la pyramide des âges et d'évaluer les attentes des salariés en matière d'organisation des horaires de travail. Le but ultime du groupe est de définir le cahier des charges de l'organisation idéale de l'unité et d'élaborer des scénarios d'organisation.

#### 4.6 Premières conclusions

Dans le nouveau système, l'entreprise utilise mieux ses équipements ainsi que les compétences de ses salariés. En outre, son organisation est plus souple non seulement vis à vis des exigences des clients, mais aussi en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Sur ce point, on observe que les gens acceptent mieux de passer de 4 à 5 jours de travail, que s'ils devaient effectuer 6 jours au lieu de 5.

La gestion des aléas est discutée : par exemple, les salariés partant en week end le jeudi soir reçoivent l'assurance qu'ils ne seront pas rappelés pendant leur repos (l'équipe du vendredi reviendra en cas de surcharge de travail). Des règles de fonctionnement ont ainsi été établies avec les salariés afin de préserver la flexibilité de l'entreprise.

Les emplois déjà existants dans l'entreprise se sont trouvés confortés par les embauches ; les salariés sont globalement plus ouverts, et participent plus à la vie de l'entreprise. Enfin, la CFDT est fière de l'accord qu'elle a soutenu et déclare être décidée à le faire vivre.

Cependant on constate, comme toujours, une classique résistance au changement de la part des salariés. L'encadrement est également inquiet : dans le nouveau système, certains craignent de se voir dépossédés de leur pouvoir d'organisation.

### 5. Réduire la durée du travail de 20% en dédoublant les équipes et en conservant l'annualisation. Société Rabot-Dutilleul, entreprise de bâtiment et gros oeuvre.

Intervention de Régis PETTIER<sup>6</sup>

#### 5.1 Le groupe Rabot-Dutilleul

Rabot-Dutilleul est une entreprise de bâtiment et gros oeuvre, secteur en crise depuis 1992. Le chiffre d'affaire du groupe s'élevait à 1 milliard de francs en 1992, contre 750 millions de francs en 1995. Pendant la même période, ses effectifs sont passés de 1000 à 650 personnes. La crise est durable.

#### 5.2 Comment faire face à une telle baisse d'activité ?

Plusieurs solutions ont été envisagées :

- le chômage partiel.

Il est destructeur de productivité et de surcroît très démotivant. De plus, il ne répond pas à une crise durable dans le temps.

- le plan social car une diminution du personnel de 20% serait nécessaire.

Par expérience, l'entreprise sait qu'un tel plan entraîne non seulement une perte de savoir-faire mais aussi une perte de confiance du personnel ; il faut plus d'un an pour retrouver un bon état de confiance, d'où une perte durable de productivité.

<sup>6</sup> Directeur général adjoint

De plus, si l'on diminue le personnel de production, il est également nécessaire de supprimer une partie du personnel administratif, ce qui entraîne une diminution des performances de recherche du groupe. Finalement, l'entreprise est moins compétitive et le plan social est synonyme pour elle de régression.

- La réduction du temps de travail :

Une diminution de 20% du volume d'heures travaillées, sans autre aménagement, ne pourrait avoir lieu que si elle s'accompagne d'une baisse de 20% des salaires, ce qui n'est évidemment pas proposable aux salariés. De plus, elle entraînerait un accroissement de 20% des délais d'exécution, ce qui est inacceptable.

Finalement, le groupe Rabot-Dutilleul a choisi d'entamer une réduction du temps de travail, avec pour conditions :

- Aucune réduction d'effectif ;
- Hausse de la productivité d'environ 10% en 2 ans ;
- Pas de diminution importante des salaires.

### 5.3 Le nouveau système

C'est l'ensemble du système de production de l'entreprise qui a été réaménagé :

#### 5.3.1 Organisation avant l'aménagement des horaires :

Les chantiers, ouverts 5 jours par semaine, employaient 25 personnes, encadrées par un chef de chantier. La durée hebdomadaire du travail s'élevait à 39 heures, soit un total de 975 heures d'activité par semaine.

Par ailleurs, on observait environ 20% d'écart entre délais théorique et réel.

#### 5.3.2 Organisation après l'aménagement des horaires :

La figure 15 donne le détail des nouveaux horaires qui ont été mis en place.

Les équipes ont été dédoublées. Pour un même chantier, chacune des deux équipes (une équipe du matin, une de l'après-midi) regroupe 18 personnes, encadrées par un chef de chantier et effectue 31,2 h de travail hebdomadaires, ce qui représente un total de 562 heures par équipe et par semaine. Globalement, dans le nouveau système, 1124 heures sont travaillées par semaine.

Par ailleurs, les horaires sont modulés à l'année : ils sont plus courts l'hiver et plus longs l'été (voir figure 15).

L'accord mis en place dans l'entreprise n'autorise plus le recours aux heures supplémentaires. Cependant cette suppression ne pénalise pas l'entreprise quand elle doit faire face à des variations d'activité à court terme. En effet, un *compteur temps individuel*, géré mensuellement, a été mis en place. Le passage de 32 à 39 heures hebdomadaires reste possible en cas d'aléas, le nombre d'heures travaillées « en plus » venant incrémenter le compteur. Quand ce dernier atteint 20 heures, l'entreprise s'engage à le ramener à 0 par des mesures complémentaires.

		Semaine 1					Semaine 2					Semaine 3					Semaine 4									
		L	Ma	Me	J	V	S	L	Ma	Me	J	V	S	L	Ma	Me	J	V	S	L	Ma	Me	J	V	S	
EQ. 1	Matin	[Bar chart showing work hours for EQ. 1 Matin across 4 weeks]																								
	Après-Midi	[Bar chart showing work hours for EQ. 1 Après-Midi across 4 weeks]																								
EQ. 2	Matin	[Bar chart showing work hours for EQ. 2 Matin across 4 weeks]																								
	Après-Midi	[Bar chart showing work hours for EQ. 2 Après-Midi across 4 weeks]																								

Tranche-horaire :		5/6	6/7	7/8	8/9	9/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	
ÉTÉ	Mat.	[Bar chart showing work hours for ÉTÉ Mat. across 17 days]																
	A.M.	[Bar chart showing work hours for ÉTÉ A.M. across 17 days]																
HIVER	Mat.	[Bar chart showing work hours for HIVER Mat. across 17 days]																
	A.M.	[Bar chart showing work hours for HIVER A.M. across 17 days]																

La période HIVER englobe les mois suivants : Nov., Dec., Janv., Fev.

La période ÉTÉ englobe les mois suivants : Mars, Avr., Mai, Juin, Juil. / Août, Sept., Oct.

En HIVER, 6,5 h sont travaillées par jour, soit un total de  $6,5 * 5 = 32,5$  h par semaine.

En ÉTÉ, 5,75 h sont travaillées par jour, soit un total de  $5,75 * 5 = 28,75$  h par semaine.

En moyenne annuelle, la durée de la semaine s'élève à 31,14 h.

Fig. 15: Organisation du temps de travail

Le nouveau système a permis de diminuer les délais d'exécution de 15%. Les délais théoriques sont mieux respectés : les écarts avec les délais réels ont diminué de 10 à 20% en 2 ans.

Le doublement du nombre de chefs de chantier permet une meilleure préparation des chantiers et un meilleur encadrement des ouvriers : on passe de 1 encadrant pour 25 personnes à 1 pour 18.

Cependant, comment faire face à ce besoin en ressources humaines ?

20 chefs d'équipe ont été promus au rang de chef de chantier. Ils ont été eux-mêmes remplacés par 20 jeunes, nouveaux embauchés, redynamisant ainsi l'entreprise. Ces embauches ont eu lieu dans les cercles de famille : l'entreprise a reçu environ 150 candidatures desquelles il n'a pas été difficile d'extraire 20 dossiers correspondant à ses attentes.

Sur deux ans, Rabot-Dutilleul s'est fixé comme objectif le recrutement de 60 jeunes.

Il convient enfin de signaler que ces embauches et promotions redonnent une réalité au plan de carrière du personnel de l'entreprise.

#### 5.4 L'aspect financier

Le cadre légal oblige à donner une garantie à l'emploi. Il impose en outre la suppression des heures supplémentaires, ce qui permet un gain financier non négligeable.

Les salaires bruts des employés de l'entreprise ont été diminués de 10%. Cependant cette mesure n'entraîne pas une baisse de 10% du salaire net. En effet, le salaire peut être décomposé de la manière suivante :

- Nombre d'heures travaillées x taux horaire ;
- Indemnités de temps de transport.

Si la première composante est effectivement diminuée de 10%, la deuxième est laissée intacte, ce qui se traduit par une baisse de 5 à 8% du salaire global.

De plus, dans le même temps, les accords signés en juin 1996 fixent une augmentation de salaire de 2% par an.

Ainsi, en définitive, au 1/9/1996, la durée du temps de travail a diminué de 20% alors que les salaires réels ont été réduits de 3 à 6 % seulement.

L'objectif fixé par la direction est de gommer la perte de salaire sur 2 ans.

### *5.5 Les outils de mise en oeuvre de l'accord*

Le goût du changement n'étant pas présent chez tout le monde, le souci de la négociation a été l'une des préoccupations principales de l'entreprise lors de la mise en place de l'accord.

Les négociations avec les organisations syndicales ont débuté en mars 1996, pour finalement aboutir à la signature d'un accord le 10/7/1996.

Le projet s'inscrit dans le cadre de la loi de Robien ; il se veut défensif car l'entreprise n'est pas dans une phase d'expansion, mais aussi offensif car il doit permettre le recrutement de 60 jeunes sur 2 ans.

La signature de l'accord avec l'Etat est intervenue le 10/7/1997. Cet accord a en principe une durée de 3 ans, mais l'entreprise espère le prolonger à 7 ans.

### *5.6 Quelques conclusions*

Aujourd'hui, le nouveau système satisfait les employés, si bien que tout retour en arrière semble impossible.

Pour une mise en place réussie, un tel accord doit intéresser l'ensemble du personnel, et pas seulement les ouvriers de production. Pour convaincre, tous les niveaux de l'entreprise doivent être concernés, y compris la Direction Générale.

La mise en place du projet doit être accompagnée d'un important effort de formation : Rabot-Dutilleul a mis en place un plan de formation expérimental sur 3 ans, concernant jeunes employés, grutiers, chefs de chantiers adjoint, chefs de chantiers principaux et conducteurs de travaux.

## **6. Définir une nouvelle organisation de travail d'une production soumise a des fluctuations importantes dans le cadre d'une réduction d'horaires et de recherche de compétitivité. Société Christofle, entreprise d'orfèvrerie.**

### **Intervention de Yves GIRARD<sup>7</sup>**

La société Christofle est spécialiste des arts de la table. Un accord de diminution du temps de travail, associé à une modulation des horaires, détermine les rythmes de travail à l'usine de Yainville depuis maintenant un an.

#### **6.1 *Le cadre de mise en place de l'accord de réduction du temps de travail***

L'entreprise vit actuellement une phase de profonde remise en cause ; elle cherche à s'ouvrir à de nouveaux marchés et à se tourner vers de nouveaux métiers. Par ailleurs, le contexte économique dans lequel la société évolue est difficile.

Trois axes stratégiques conditionnent l'activité de l'entreprise :

- l'ouverture sur l'international : 60% des ventes sont réalisées à l'export ;
- la nouvelle stratégie produit : « Rien que les arts de la table, mais tous les arts de la table » ;
- la volonté de moderniser les structures.

L'usine de Yainville est en activité depuis 25 ans, elle emploie 370 personnes dont 200 travaillent en équipe (en 2 fois 8). Des équipements très automatisés sont utilisés sur le site, cependant certains postes demeurent très manuels.

Le marché étant en décroissance, l'usine de Yainville s'est trouvée en sur-effectif au début 1996.

En février 1996, la société annonce un plan de restructuration qui doit concerner 20% des effectifs. Dans le même temps, un projet alternatif de réduction du temps de travail, avec modulation des horaires, est examiné. La Direction met en place 4 commissions chargées d'étudier la possibilité d'échapper au plan social. Elles doivent travailler sur les 4 thèmes suivants :

- la stratégie industrielle, commerciale de l'entreprise et sa politique de sous-traitance, dans le but d'expliquer la situation actuelle aux salariés ;
- l'organisation industrielle ;
- la formation ;
- la gestion des effectifs. Dans le cadre d'une réduction des horaires de travail, quel système de rémunération faut-il mettre en place ?

---

<sup>7</sup> Directeur de l'usine de Yainville.

## 6.2 *L'accord de réduction du temps de travail*

Le 22 avril 1996 est signé un protocole d'accord avec les syndicats CGT et CGT-FO.

- Il fixe la réduction du temps de travail à 20%, avec diminution de 5% du salaire net (31 h 20 min payées 37 h) ;
- Il détermine l'accord de modulation. L'activité de l'entreprise étant essentiellement saisonnière, il convient d'adapter la production à la distribution ;
- Il organise un plan de formation sur 3 ans, mettant l'accent sur les nouveaux métiers et la polyvalence.

La durée de l'accord est de 4 années.

Il convient de remarquer que, lors de la signature du protocole, la loi de Robien n'existait pas.

Des réunions d'informations se sont alors tenues, avec l'aide de la DDTE et des syndicats, avec pour objectif la ratification de l'accord par le plus grand nombre de salariés possible.

98 % des salariés se déclarant favorables à l'accord, celui-ci est finalement appliqué.

## 6.3 *L'accord de modulation*

Ses objectifs sont les suivants :

- ajuster le rythme de production au rythme des ventes ;
- garder un niveau de stock compatible avec le système de distribution ;
- conserver une activité de 4 jours par semaine, en moyenne annuelle.

Pour cela, 3 périodes de modulation sont mises en place :

- activité normale : 4 jours par semaine ;
- activité haute : 5 jours par semaine ;
- activité basse : 3 jours par semaine.

En pratique, l'application de l'accord étant intervenue le 1/6/1996, de juin à décembre 1996, une semaine haute alterne avec une semaine basse ; puis entre janvier et décembre 1997, 9 semaines hautes sont planifiées, compensées par 9 semaines basses.

## 6.4 *Comment gérer les contraintes ?*

En général, il peut être demandé à chaque salarié de modifier son calendrier de travail pour répondre à une fluctuation de la demande, le délai pour le prévenir étant fixé à 15 jours. Les modalités de récupérations sont simples : 1 semaine haute est compensée par une semaine basse.

Certains secteurs de l'usine peuvent cependant être ouverts 5 jours d'affilée (secteur des machines automatiques par exemple). Les salariés y travaillent par roulement. Seule une partie du personnel de l'usine est concernée par cette mesure.

Enfin, il peut arriver que l'entreprise doive faire face à des besoins d'urgence. Ici encore, seule une partie des salariés de l'usine est concernée. Le délai pour prévenir ne peut être fixé a priori, l'entreprise fait en sorte qu'il soit le plus long possible... La récupération s'effectue, dans ce cas, selon des modalités plus souples ; elle ne doit toutefois évidemment pas désorganiser le service. D'une manière générale, la négociation a permis de régler les cas particuliers de ce genre.

## **7. Conduire un changement en interne par la création d'une nouvelle équipe, pour maintenir une production continue sans augmentation de coûts. Societe Rovip, entreprise de plasturgie.**

**Intervention de Pierre PERDRIX<sup>8</sup>.**

### **7.1 Organisation avant l'accord de réduction du temps de travail**

Environ 40% de l'activité étaient réalisés au rythme de 7 jours travaillés par semaine. Quant aux 60% restants, ils étaient effectués en 5 jours sur 7.

Pendant 5 jours, le travail était réparti entre 3 équipes, effectuant 8 heures chacune ; le week-end, le travail s'organisait en 2 fois 12 heures.

En matière d'horaires de travail, beaucoup de solutions personnalisées existaient déjà chez ROVIP avant l'accord.

### **7.2 Objectifs et démarches**

Les objectifs de l'aménagement des horaires de travail sont les suivants :

- pouvoir répondre aux besoins des clients 51 semaines par an (la demande n'est toutefois soumise à aucune saisonnalité notable) ;
- réduire le recours à l'intérim ou aux CDD, en particulier pendant les mois d'été et faciliter ainsi la production pendant l'été ;
- réduire l'isolement des équipes de week-end ;
- trouver une solution qui favorise l'emploi.

Pour atteindre ces objectifs, la direction fixe le cadre en 4 points :

- produire 51 semaines de 7 fois 24 heures par an (du 2 janvier au 24 décembre) ;
- mettre en place une sixième équipe et supprimer intérim et CDD ;
- organiser une rotation équitable des équipes ;
- atteindre la neutralité sur les coûts.

L'aide de l'ANACT a été sollicitée, sous la forme d'un diagnostic préalable conduit par ARAVIS. Par ailleurs, une équipe de réflexion, autonome vis à vis de la Direction, a été constituée : elle était composée de membres du Comité d'Entreprise, auxquels s'ajoutaient 5

---

<sup>8</sup> Directeur Général

personnes représentatives de l'ensemble de l'Entreprise. Ses missions principales étaient les suivantes :

- écouter les salariés et les informer de l'évolution de la réflexion ;
- proposer l'organisation du temps de travail et des temps de congés ;
- analyser les faisabilités sociales, légales et économiques ;
- construire quelques scénarios et les présenter au personnel afin qu'il choisisse.

Le travail de cette équipe a été accompagné par ARAVIS.

Voici quelques temps forts de la mise en place de l'accord

- Novembre 1995 : L'aménagement des horaires doit avoir lieu sans surcoût pour l'entreprise. Les enjeux sont positionnés grâce à une lettre remise à chaque salarié ;
- Janvier 1996 : Une enquête est réalisée dans l'entreprise non seulement pour connaître les attentes de chacun en matière de rotations d'horaires, de postes et de congés, mais aussi dans le but d'évaluer les efforts attendus par chaque salarié de la part de l'entreprise et ceux qu'il est susceptible de fournir.

Il apparaît nécessaire de réorganiser à la fois le temps et le travail ;

- Mars 1996 : Quelques scénarios ont été sélectionnés. La production est suspendue une journée entière afin de pouvoir organiser des réunions. De cette manière, l'entreprise montre qu'elle est fortement impliquée dans la réforme ;
- 31 mai 1996 : L'accord est signé. Il sera appliqué aux agents de maîtrise dès le 1er juin et aux opérateurs à partir du 1er septembre.

### 7.3 *Quel bilan aujourd'hui ?*

#### 7.3.1 **Les points positifs :**

En interne, la constitution d'un groupe de réflexion chargé d'émettre des propositions de changement a permis de valoriser le dialogue social et le rôle représentatif du CE. On habitue ainsi les employés à réfléchir dans un univers de contraintes, sans leur apporter de solution a priori. Ainsi, ils font preuve de plus d'esprit de collaboration et s'impliquent davantage.

En externe, les différentes collaborations (ARAVIS, DDTE, URSSAF, REGION) ont été très profitables. Du plus, le thème de la réduction du temps de travail a permis une médiatisation de l'entreprise.

#### 7.3.2 **Les problèmes rencontrés :**

En interne, on peut distinguer 6 catégories de problèmes :

- les personnes impliquées ont parfois fait preuve d'une grande rigidité d'esprit ;
- les difficultés ont tendance à être mises en relief, avant les points favorables ;
- la synthèse des différentes contraintes s'est avérée difficile à conduire ;

- on a constaté un manque d'imagination qui, sans l'aide d'ARAVIS, aurait conduit à des délais de mise en œuvre très longs ;
- le nombre de statuts en vigueur dans l'entreprise a fortement augmenté, ce qui se traduit par une plus grande complexité ;
- comment, en faisant preuve d'équité, généraliser l'accord à l'ensemble de l'entreprise ?

En externe, l'entreprise a été contrainte de réaliser un pari risqué sur l'évolution de la législation. En effet, la signature de l'accord est intervenue le 31 mai, alors que la loi de Robien a été votée le 12 juin, il a donc fallu parier sur ce vote !

#### 7.4 L'aspect financier

35 personnes sont actuellement concernées par l'accord de réduction du temps de travail. Une simulation économique a permis d'avancer les chiffres suivants :

- coût de la réforme : 930 000 F environ ;
- économies:
  - Allongement de la durée d'utilisation des machines : 200 KF ;
  - Suppression de l'intérim et des CDD : 200 KF ;
  - Augmentation du rendement en juillet et août : 100 KF ;
  - Exonération de charges sociales : 300 KF.

D'où un coût résiduel de 120 000 F environ. Cependant, tous les gains espérés seront-ils réalisés ?

Enfin, aucune demande de diminution des salaires n'a été formulée par la Direction, ce qui diminue toutefois la marge de manoeuvre financière dont elle dispose, dans l'optique d'une généralisation de l'accord à l'ensemble de l'entreprise.

Aujourd'hui, il semble que le coût résiduel soit compensé par les gains organisationnels non évalués. De nouvelles flexibilités ont été mises en oeuvre par le groupe de suivi. Elles permettent une optimisation sociale des rigidités du système de rotation des postes.

### 8. Organiser une modulation annuelle du temps de travail dans la production de produits à très forte saisonnalité et destinés à un marché mondial. Société Grosfillex, production de produits de plasturgie.

Intervention de André PAVIOL<sup>9</sup>.

#### 8.1 Présentation de l'entreprise

GROSFILLEX est une entreprise familiale dont les deux tiers du C.A. sont réalisés à l'étranger. L'entreprise emploie 850 personnes en France et 350 à l'étranger.

GROSFILLEX possède 2 usines en France, une aux États-Unis et utilise des sous-traitants sur des marchés émergents, afin d'éviter de devoir payer d'importants coûts de transport.

<sup>9</sup> Directeur des Ressources Humaines

La ligne de produits comprend le mobilier de jardin (leader mondial), des meubles d'extérieur pour hôtellerie et collectivités, des bacs à plantes, des petits meubles d'intérieur, des revêtements muraux en PVC et enfin, des fenêtres et portes en PVC, fabriquées et posées par l'entreprise sur les chantiers.

Tous ces produits sont conçus, fabriqués et vendus par GROFILLEX. Même lorsqu'il s'agit d'opérations de sous-traitance, l'entreprise garde la maîtrise du process.

La société est auto-financée, ce qui suppose un impératif de gains.

## 8.2 Une forte saisonnalité

La saison de vente des produits est très courte : elle se concentre sur la période mars - juin. Pour satisfaire de telles exigences, l'entreprise dispose de moyens de production lourds qui lui permettent, dès janvier, de constituer d'importants stocks. En effet, à la fin du mois de février, GROFILLEX doit alimenter en une semaine tous les distributeurs d'Europe. La production au rythme maximum se poursuit jusqu'à la fin du mois d'avril. De mai à juin, la société réalise des réassortiments et produit de courtes séries afin de réalimenter les distributeurs selon leurs ventes : pendant cette période, l'activité est donc plus ou moins décroissante selon les conditions climatiques et le succès des produits.

En été, l'activité est très faible et en automne, l'entreprise prépare la saison suivante.

Enfin, les usines travaillent 7 jours sur 7, en 3 x 8 fixes la semaine. Des équipes de suppléance interviennent le week-end (en 2 x 12).

Dans une telle configuration, comment occuper le personnel fixe en période basse ? D'autre part, l'entreprise doit avoir recours à de nombreux intérimaires en période haute (jusqu'à 3 temporaires pour 1 titulaire certaines années).

## 8.3 Le projet d'annualisation

Pour adapter le rythme de travail à celui des ventes, il a été décidé de faire travailler davantage le personnel en période haute pour le libérer en période basse.

- En période haute, chaque équipe de semaine travaille 6 jours (8 heures) par semaine, ce qui représente un total de 48 heures de travail hebdomadaire par personne. Une demi-équipe est employée le samedi, ainsi que le dimanche. Le nombre des équipes de week-end est ainsi diminué de moitié, des employés sont donc passés du week-end à la semaine. Les équipes de suppléance restantes ne sont donc pas concernées par l'accord d'annualisation.
- En période basse, les équipes de semaine effectuent en principe 5 jours de 8 heures par semaine, une demi-équipe travaille le week-end. Les heures travaillées en plus en haute saison sont récupérées sous forme de congés, répartis jusqu'en décembre. Par ailleurs, l'été, les employés disposent de 4 semaines de vacances.
- Les équipes regroupent désormais 28 personnes en semaine et 14 le week-end, au lieu, respectivement, de 20 et 20 avant l'accord. De 100 employés, l'entreprise est passée à 112.

L'horaire moyen hebdomadaire sur l'année s'élève à 38 h 30.

Chaque personne dispose d'un compteur de temps individuel qui est crédité en période haute et débité en période basse. De plus, chacun dispose d'un compteur théorique, basé sur des horaires moyens, afin d'éviter toute dérive.

#### *8.4 La mise en place de l'accord*

Les premières discussions, entre la Direction et les délégués syndicaux et du personnel, ont eu lieu fin 1994.

Après négociations, le projet, ayant obtenu l'aval des délégués, est présenté au personnel. Cette présentation est effectuée conjointement par les responsables hiérarchiques et les représentants syndicaux. A la demande des syndicats, aucun référendum ne sera effectué. En effet, ces derniers, désirant signer l'accord, ne veulent pas prendre le risque d'un désaveu.

Un accord pour une année expérimentale est signé. Pendant cette période, des réunions de suivi sont tenues, au cours desquelles des questions pratiques ont pu être réglées.

A la fin de cette année d'essai, l'accord a été reconduit pour une durée indéterminée.

#### *8.5 Conséquences de la mise en place de l'accord*

L'accord de modulation a permis d'augmenter les effectif de 12%.

Financièrement, dans l'ancien système, les horaires avec la suppléance, étaient majorés de 50%. La réduction de moitié du nombre de ces équipes de week-end permet donc un gain de 25%, pour l'entreprise, sur les heures travaillées. Par ailleurs, les employés de semaine gagnent 25% en plus par heure de travail effectuée le week-end, en période haute. La nouvelle organisation permet aux salariés du week-end de rencontrer ceux de la semaine ; ce brassage est une retombée très positive de l'accord.

D'une manière générale, l'accord a permis d'augmenter la flexibilité de l'entreprise. La productivité est meilleure.

On assiste par ailleurs à un changement dans le comportement des employés : ils sont plus motivés, plus impliqués et font preuve de plus de participation afin d'améliorer l'existant : ils prennent en compte les contraintes de l'entreprise et trouvent des solutions.

Il reste cependant beaucoup d'intérimaires en période haute : environ 2 pour 1 titulaire.

## **9. Synthèse**

Par Guy ERARD<sup>10</sup> et Hugues MOLET<sup>11</sup>.

Comme l'a montré Dominique Tonneau, de grands événements ont marqué, au cours de ce siècle, le temps de travail : en 1919, avec le retour des combattants, ou bien encore en 1936, les horaires de travail furent profondément modifiés. Les dispositions légales mises en

---

<sup>10</sup> Ancien Responsable de bureau d'Études et Ressources Humaines du groupe PSA

<sup>11</sup> Professeur à l'école des Mines de Paris

place dans le passé ont été souvent bien longues à être appliquées. Au contraire, l'augmentation récurrente du chômage depuis 1975 fait qu'aujourd'hui, les esprits semblent être mûrs pour des changements de rythmes de travail.

Dominique Tonneau a par ailleurs soulevé l'importante question de la création d'emplois : La diminution du temps de travail crée-t-elle de l'emploi ?

La création d'un technicien des horaires qu'il a suggérée n'est peut-être pas, en l'occurrence, une disposition fondamentale. En effet, la mise en place de ce nouveau poste risque d'augmenter le nombre d'interfaces entre les différents acteurs (Interfaces Ressources Humaines / Technicien des horaires et Production / Technicien au lieu d'une seule : Ressources Humaines / Production), d'où une plus grande complexité.

La variété des expériences qui ont été relatées au cours de cette journée montre qu'en matière d'horaires de travail, des évolutions sont possibles dans tous les domaines d'activité et dans toutes les situations économiques des entreprises.

Pierre Larrourou a donné la preuve que les solutions classiques n'élimineront pas les problèmes dramatiques d'emplois auxquels nous sommes actuellement confrontés : la croissance seule ne nous guérira pas du chômage. Par ailleurs, il convient de s'affranchir de la croyance selon laquelle l'aménagement du temps de travail est régressif en termes de croissance. En outre, une diminution limitée du temps de travail sera absorbée par l'augmentation de la productivité et ne créera ainsi aucun emploi.

Les différents intervenants ont largement insisté sur la nécessité de négocier. Les différents acteurs doivent examiner ensemble les problèmes liés à un aménagement du temps de travail. De plus, par le biais de la négociation, les personnes s'approprient les problèmes auxquels ils sont confrontés. L'approche négociée est générale dans les expériences présentées au cours de cette journée, elle montre que l'on envisage la modernisation et le progrès dans l'entreprise par la négociation. Comme le montrent les témoignages de Directeurs Généraux, l'implication de la Direction semble être le catalyseur d'un changement réussi. En définitive, on semble entrer dans une ère de négociation, reposant sur une information largement diffusée, un dialogue vrai et un personnel participatif et concerné.

Financièrement, une modification des horaires de travail n'est souvent possible que si elle s'accompagne d'une diminution des salaires. Une part importante du personnel semble être prête à accepter cette mesure, qui est d'ailleurs souvent raisonnable puisqu'elle signifie généralement 3, 4, voire 6% de diminution de salaire, seulement.

Par ailleurs, les cotisations chômage représentent environ 9% de la masse salariale. Ainsi, l'exonération de ces charges peut représenter un enjeu économique important pour l'entreprise et peut être aussi source de progrès.

Les déclencheurs d'une réduction du temps de travail sont surtout les restructurations. Cependant, comme le montre l'expérience vécue chez Rabot-Dutilleul, un tel accord peut amener une expansion. Ainsi, l'aménagement du temps de travail n'est-il pas synonyme de réduction d'activité. D'une manière générale, il peut être source de développement, de maintien de l'emploi ou d'embauche.

Un aménagement des horaires, en permettant d'ajuster la production au rythme des ventes, peut permettre de diminuer les stocks. D'une manière générale, c'est la flexibilité de l'entreprise qui se trouve améliorée.

L'aménagement des horaires est source de réorganisation et par là, de progrès. Il peut être considéré comme un levier important pour aider l'entreprise à évoluer.

On se doit de remarquer la conduite constructive des partenaires sociaux, au cours de la mise en place des accords qui nous ont été présentés au cours de la journée.

La formation apparaît, comme dans de nombreuses opérations de modernisation, l'accompagnement indispensable d'une modification des rythmes de travail. Elle est alors utile, comprise et bien vécue par le personnel ; elle permet de vaincre les rigidités d'esprit et de voir positivement les difficultés, sans provoquer de blocages ou de rejets.

Enfin, la législation actuelle ne semble plus correspondre aux besoins actuels des entreprises, une évolution est nécessaire. D'une manière générale, il conviendra de ne pas ajouter aux contraintes déjà existantes, des difficultés législatives nouvelles.

## 10. Cloture de la journée

Par Pierre-Louis REMY<sup>12</sup>.

Le temps de travail est un sujet qui a de très multiples facettes, parmi lesquelles on peut citer : le commercial, le social, l'organisationnel et le financier.

- L'aspect commercial

Aujourd'hui, on vend un produit *ET* un service. La question du délai est fondamentale. Tout ce qui est lié à la disponibilité, au service, contient le problème du temps. Comment faire de la réduction du temps de travail un levier pour améliorer l'offre de l'entreprise ?

- L'aspect social

Il comporte, ici encore, de multiples facettes :

Du point de vue *collectif*, le temps de travail contient des éléments qui touchent à l'évolution de la société : pour une meilleure démocratie, il est nécessaire de libérer du temps. Le temps est un enjeu d'organisation de la vie en société.

Du point de vue *individuel*, chacun désire pouvoir organiser librement son temps. Un projet de réduction du temps de travail doit prendre en compte les aspirations différentes des individus. Les réformes qui fonctionnent sont basées sur les négociations collectives et la prise en compte des situations individuelles.

Par ailleurs, le temps est un enjeu de gestion sociale : il permet de modifier la pyramide des âges et les qualifications.

---

<sup>12</sup> Directeur adjoint du Cabinet de Martine AUBRY, Ministre du travail.

- L'aspect organisationnel

La modification des rythmes de travail permet de changer l'articulation des flux, la disponibilité des ressources, c'est un formidable levier de transformation interne.

Quand on envisage ces problèmes de réduction du temps de travail, on s'ouvre des perspectives de progression très intéressantes.

- L'aspect financier

La réduction des horaires de travail permet de modifier les coûts salariaux, d'amortissement (en augmentant les durées d'utilisation des matériels) et de gestion des stocks.

Les problèmes liés au temps doivent être envisagés dans leur globalité et en même temps, dans le détail ; il est nécessaire de négocier avec toutes les parties prenantes, d'avoir une approche stratégique, d'être résolu tout en se donnant le temps. Les pouvoirs publics ont ici un rôle important à jouer, en mettant en place des outils réglementaires et financiers.

Le temps possède donc une résultante multiforme ; il est un atout de compétitivité, un levier d'évolution des modes de vie, un outil de transformation interne des entreprises et même au-delà, de la société.