

CES ENTREPRISES QUI REDUISENT LE TEMPS DE TRAVAIL



Comment réduire le temps de travail ? De nombreuses entreprises se sont engagées, avant la loi sur les 35 heures, dans une démarche d'aménagement et de réduction des horaires. Comment s'y sont-elles prises ? Reportages sur les expériences menées avec les partenaires sociaux pour mettre en place une nouvelle organisation du travail. Maintenir ou créer des emplois. Quels sont les changements et les nouvelles aides aux entreprises prévus par la loi ?

Précisions sur le nouveau dispositif.

Dossier réalisé par Sarah Finger, Nicolas Gros et Emmanuelle Strosser.

S'adapter à la saisonnalité Celta : l'annualisation déjà en place

Passer de 220 à 198 jours annuels de travail, c'est pour l'entreprise, pourtant déjà rodée, la planification du temps de travail individualisé et pour le personnel une souplesse dans le choix des temps de repos.

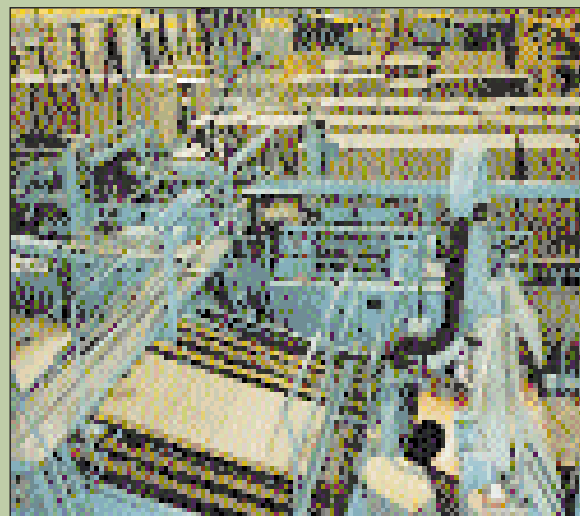
La réduction du temps de travail décidée par Celta est intervenue en terrain conquis. « La notion de 39 heures nous est inconnue, car notre société vit l'annualisation du temps de travail depuis quinze ans, explique Jean-Luc Watine, directeur de Celta. Chaque salarié était déjà mensualisé et devait à l'entreprise 220 journées de huit heures qu'il pouvait, plus ou moins, reporter d'une année sur l'autre. Chez nous, la semaine de travail est de six jours. Le samedi est un jour comme un autre. Lorsque cela est nécessaire, les salariés viennent travailler. En période creuse, ils finissent leur semaine le jeudi soir. Notre activité, l'emballage en carton ondulé, est en effet soumise à une forte saisonnalité. »

- Emballage
- CA : 306 millions de francs en 1996
- 251 salariés
- Courpière (Puy-de-Dôme)

Selon les termes de l'accord signé en mai 1997, le nombre de jours annuels est aujourd'hui passé à 198 pour l'ensemble du personnel, hormis le comité de direction. Les salaires n'ont pas subi de réduction, mais ils ont été figés pour l'exercice 1997 et seront négociés pour 1998. Les salaires nets sont garantis : toute variation ou alourdissement de charges sociales est absorbée par l'entreprise. « Le personnel était très favorable, mais restait circonspect, se souvient le directeur. Il se demandait comment les salaires seraient maintenus avec 22 journées libres supplémentaires. » Quant à la position de la direction, elle se résumait à cette simple constatation : la réduction du temps de travail est dans l'air du temps. Il vaut donc mieux la maîtriser que la subir...

Planning théorique sur l'année

Malgré l'expérience de Celta en matière de gestion du temps de travail, la mise en œuvre de cette réduction du temps de travail fut assez complexe, car elle intervint durant l'été, période traditionnellement chargée dans ce secteur. Les premières difficultés touchèrent au dédoublement de certains postes ainsi qu'à la formation du personnel. Par ailleurs, la direction devait résoudre certains points délicats liés à l'organisation de son activité. La gestion du temps de travail individualisé, plus pointue, implique en effet un planning théorique sur l'année. « Nous prévoyons



Les points clés de l'accord

- Accord signé par la CGC et FO en mai 1997
- Réduction du temps de travail de 10 % annualisés
- Semaine de 4 ou 6 jours
- Salaires non réduits mais figés en 1997

actuellement les disponibilités d'équipe qui nous permettront de travailler les week-ends de l'été prochain», confie Jean-Luc Watine. Si cette contrainte exige de la part de la direction davantage de rigueur dans son organisation prévisionnelle, elle sous-entend également, pour le personnel, une gestion plus cyclique de son temps de repos. Toutefois, grâce à l'annualisation, les salariés gèrent mieux leur temps libre : « Si l'un d'eux a besoin d'un jour, il nous prévient seulement soixante-douze heures à l'avance, tout comme nous devons le faire nous-mêmes en cas de surcharge ou de sous-charge de travail. Notre taux d'absentéisme s'avère donc très bas, entre 1,5 et 2,5 %, se félicite Jean-Luc Watine. Par ailleurs, le choix des jours libres se fait dans une grande souplesse en tenant compte des nécessités de chaque secteur et des souhaits du personnel, avec une règle : pas plus de 10 % de l'effectif absent dans le même service ».

Les répercussions sur l'embauche furent, elles aussi, positives. « Nous nous sommes aperçus qu'en diminuant le temps de travail pour tous les salariés de l'entreprise, il n'était pas nécessaire de renforcer l'ensemble de nos services structurels ni nos emplois journaliers dans la même proportion, ce qui permettait de libérer des postes destinés à l'atelier de production et donc d'augmenter le temps d'utilisation des outils. » Pari gagné : dix-neuf personnes ont d'ores et déjà été recrutées, sept le seront dans les mois à venir. La productivité a été améliorée. La production a bénéficié de postes supplémentaires, ce qui a permis d'utiliser les équipements dix jours de plus dans l'année.

S. F.

Augmenter la capacité de production Etiqroll donne la priorité à l'emploi

Produire 7 jours sur 7 et créer 65 %
d'emplois supplémentaires. Ce fabricant
d'étiquettes adhésives compte y parve-
nir grâce à la semaine de 28 heures.

Nous fabriquons des étiquettes adhésives destinées notamment au marché du vin. Avec nos premières machines, nous obtenions 4 000 étiquettes à l'heure. Aujourd'hui, nous en produisons 24 000. Or les vignes donnent-elles plus de vin ? Non ! Donc, à qui allons-nous vendre nos étiquettes ? Les salariés doivent travailler moins car les performances des machines augmentent plus vite que ne croît le marché. A partir de là, comment ne pas réduire le temps de travail ? Ce ne sont pas des raisonnements d'énarques, bien sûr, mais il faut garder les pieds sur terre ! »

Le franc-parler de Bernard Plat, directeur d'Etiqroll, ne manque pas de surprendre. Le fondateur de cette entreprise implantée dans le Centre souhaitait mettre ses idées en pratique dès 1986. C'est aujourd'hui chose faite. L'accord Robien, volet offensif, signé au mois d'octobre dernier au sein d'Etiqroll, prévoit une réduction du temps de travail de 15 % avec un équivalent d'emplois supplémentaires, sans réduction de salaire. Mais le véritable projet de l'entreprise s'avère beaucoup plus ambitieux.

Premier point : les horaires. « L'objectif est d'assurer une production 7 jours sur 7, assure Bernard Plat. Le personnel de production va ainsi travailler 7 jours puis se reposer 7 jours. Cela revient à 28 heures par semaine payées 39 (*). » Les autres catégories de salariés sont, elles aussi, concernées par cette réduction du temps de travail : le personnel administratif travaillera six jours sur sept mais durant 30 heures, payées 39. Les cadres vont, quant à eux, travailler quatre jours par semaine ou pourront, s'ils préfèrent, bénéficier de congés supplé-

mentaires. « Lorsque j'ai mené une enquête au sein de mon entreprise, le personnel était unanimement d'accord avec ces principes, se souvient le directeur. Le seul exclu de l'accord, c'est moi ! »

Aller au-delà du dispositif prévu

Second point : les embauches. « Dans le cadre de l'accord Robien, nous devons créer huit emplois en un an. Mais ma démarche consiste avant tout à lutter contre le chômage en allant au-delà du dispositif

- Fabrication d'étiquettes adhésives
- CA : 35 millions (prévisions 1997)
- 45 salariés
- Rochecorbon (Indre-et-Loire), une filiale à Bordeaux

prévu par la loi. Parallèlement, je souhaite augmenter ma capacité de production de 45 % ; pour cela, je vais créer 65 % d'emplois supplémentaires, soit 30 postes. »

Ces chiffres peuvent surprendre, mais le calcul de Bernard Plat paraît simple : « Si j'augmente de 45 % mon potentiel, j'amortis les charges fixes de l'entreprise. A cet amortissement, s'ajoutent les allègements de la loi Robien. Ainsi, il est possible d'embaucher et de maintenir les salaires. Il fallait que ces mesures profitent d'abord à mon personnel. »

Ces modalités sont entrées progressivement en vigueur depuis janvier. « Nous verrons à l'usage comment tout ceci va se mettre en place. Actuellement, nous sommes en phase de recrutement et de formation. D'un effectif de 21 conducteurs de machines, nous passerons à 42 ; il faut le temps de les former. » Rien ne pourrait convaincre Bernard Plat de faire machine arrière. « Mais face à cet accord qui sort de l'ordinaire, je n'ai pas le droit à l'erreur ». Le patron d'Etiqroll a profité de la signature de l'accord pour convaincre les chefs d'entreprise de la région de l'utilité de la réduction du temps de travail. Certains ont, en effet, franchi le pas. « J'espère susciter d'autres vocations », commente Bernard Plat.

S. F.

(*) 8 heures de travail sur 7 jours, soit 56 heures pour une semaine. La deuxième étant non travaillée, la moyenne hebdomadaire tombe à 28 heures.



Les points clés de l'accord

- Accord signé par un salarié mandaté par la CFTC en octobre 1997
- Travail une semaine sur deux pour le personnel de production, soit 28 heures hebdomadaires
- Salaire payé sur 39 heures
- Création de 30 postes (+ 65 %)

Rajeunir la pyramide des âges Nouvel élan aux Faienceries de Gien

Préparer la relève, c'est l'enjeu essentiel dans les ateliers de la faïencerie où, pour exercer ses talents, un peintre a besoin d'acquérir les techniques minutieuses du métier sur le terrain.

En juin 1997, l'horaire collectif de travail aux Faienceries de Gien a été ramené à 35 heures payées 39. Selon les termes de l'accord, les salaires sont gelés pendant deux ans et le crédit d'heures cumulées transformé en jours de congé (15 jours à Noël par exemple).

- Fabrication et vente d'articles de table et de décoration en faïence
- CA : 70 millions de francs en 1996 (près de 50 % à l'export)
- 220 salariés
- Faienceries à Gien (Loiret) et deux boutiques, à Paris et en Asie

« *Compte tenu de la forte valeur ajoutée de notre métier, nous n'aurions pas pu compenser les salaires sans l'allégement des charges sociales* », souligne Pierre Jeufroy.

L'ensemble du personnel a été concerné, excepté les commerciaux - VRP et démonstratrices de magasins. 20 chômeurs de 20 à 30 ans sans qualification ont été recrutés via l'ANPE. Un délégué syndical (CFDT) a été nommé à cette occasion, l'entreprise ne comptant aucune représentation syndicale dans ses murs.

C'est une conjugaison de facteurs économiques et sociaux qui a poussé Pierre Jeufroy, P-DG des Faienceries de Gien, à procéder à une réduction du temps de travail en utilisant le dispositif offert par la loi Robien. « *La transmission du savoir-faire est d'une importance considérable chez nous. Or, nous avons un personnel vieillissant, avec une moyenne d'âge de 45 ans. Pour former un peintre sur faïence il faut compter trois ans. Il nous fallait, loi Robien ou pas, préparer la relève* », explique Pierre Jeufroy. Le volet offensif de la loi du 11 juin 1996 offre l'opportunité de rajeunir le personnel. La polyvalence des salariés est un autre facteur : « *La survie d'une entreprise de main-d'œuvre est liée à la polyvalence de son personnel. Nous avons*



La peinture sur faïence : un savoir-faire qui s'acquiert en trois ans.

besoin de modifier notre organisation pour mieux coller à notre activité et favoriser les transferts de compétences d'un atelier à l'autre en fonction des commandes, mais sans une totale remise à plat, c'est difficile », développe Pierre Jeufroy. Enfin, dernier élément et non des moindres aux yeux du P-DG, le partage du travail permet de lutter contre le chômage et d'améliorer la qualité de vie. « *Cela va dans le sens de l'histoire de travailler moins et de vivre mieux* », estime Pierre Jeufroy, illustrant son propos du résultat de la consultation de son personnel. Réalisée en

mars 1997, il en ressortait que l'amélioration de la qualité de vie primait sur celle du salaire. Hormis des soucis tels que le calcul des heures travaillées pour une personne en congé maladie, et même si l'accord n'a pas encore trouvé sa pleine traduction dans l'entreprise, le P-DG juge les premiers résultats de la réorganisation satisfaisants. « *La productivité à l'heure travaillée s'est même sensiblement améliorée* », affirme-t-il.

Les Faienceries de Gien bénéficient d'une activité croissante, largement dynamisée par l'export, qui représente près de 50 % du chiffre d'affaires. Quand on lui parle du risque de perte de compétitivité au terme de la réduction des charges sociales, Pierre Jeufroy analyse : « *Pour nous positionner durablement sur le marché, il nous faudra obtenir un gain de productivité de 10 %* ».

E. S.



Les points clés de l'accord

- Accord signé par le délégué CFDT en juin 1997
- 35 heures annualisées
- Maintien du salaire sur 39 heures, mais gelé pendant deux ans
- Embauche de 20 demandeurs d'emploi

Associer l'encadrement Potain adopte la semaine de 4 jours

Innovation dans cette entreprise septuagénaire : réaménagement des horaires avec la semaine réduite pour l'ensemble du personnel, et notamment pour les cadres.

Chez Potain (groupe Legris industries), fabricant mondial de grues de construction, la réduction du temps de travail s'est inscrite dans un renversement de tendance économique. « Face à la baisse du marché allemand, un des principaux débouchés de l'entreprise, nous avons déjà, dans le cadre d'un plan social, négocié un accord en janvier 1996. Celui-ci prévoyait une réduction du temps de travail de trois heures hebdomadaires, répartie sur trois ans. Notre situation s'est ensuite stabilisée et nos perspectives sont redevenues positives », raconte Michel Couffin, secrétaire général et directeur des ressources humaines de l'entreprise. Lorsque la loi Robien a été votée, Potain était engagé dans un processus de réduction du temps de travail et se trouvait, parallèlement, confronté à un déséquilibre de la pyramide des âges de son personnel. « Nous n'avions plus de départs naturels dans les trois ou quatre années à venir, poursuit Michel Couffin. Mais dès 2001, de nombreux départs en retraite devraient intervenir, l'âge moyen du personnel avoisinant 43-44 ans. » Il était donc temps d'embaucher afin d'anticiper, d'autant que Potain devait préparer l'avenir en introduisant de nouvelles compétences.

Le nouvel accord prévoyant une durée de travail hebdomadaire de 33 h 25 concerne l'ensemble des salariés, hormis les cadres dirigeants. « Nous avons souhaité que le personnel d'encadrement soit concerné. La réduction du temps de travail reste en effet théorique pour les cadres si leur temps de travail est réduit d'une demi-heure par jour. Avec la semaine de quatre jours, la réduction du temps de travail devient concrète pour eux aussi. » La négociation, menée en deux mois seulement, a reçu un accueil défavorable de la

- Fabricant de grues
- CA : 1,486 milliard de francs en 1996
- 1 350 salariés en France
- Quatre sites, siège à Ecully (Rhône)

LE TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES

Pour ces habitués des plus de 39 heures que sont les cadres, la réduction mathématique de la durée légale du travail n'aurait que peu d'effet sur le temps réel du travail effectué. Pour que ces salariés puissent aussi bénéficier de la réduction du temps de travail, plusieurs dispositifs pourraient être utilisés en marge de la loi sur les 35 heures : l'augmentation du nombre de jours de congés payés, la concentration de jours de travail sur une partie de la semaine (semaine de 4 jours) ou la mise en place d'un système de compte épargne-temps. Avec ce dernier, le cadre pourrait librement décider d'accumuler les heures ou les jours sur-travaillés sans être tenu de les récupérer immédiatement. Ce crédit-temps pourrait être ensuite utilisé de façon bloquée, ou non, à l'occasion d'un congé sabbatique ou d'une création d'entreprise, pour bénéficier d'un salaire.



Les points clés de l'accord

- Accord signé par la CFTD et la CFC-CGC le 27 février 1997
- Pas de répercussion salariale
- 33 h 25 sur quatre jours
- 135 embauches

part de la CGT. D'autres salariés n'ont pas caché leurs craintes : « L'aménagement du temps de travail a bouleversé le vieux principe selon lequel l'horaire d'ouverture de l'établissement correspond à l'horaire de travail collectif », commente Michel Couffin. En ramenant la semaine à quatre jours, nous avons augmenté la durée quotidienne du travail. En période de forte activité, le personnel peut être amené à travailler 41 heures 25 hebdomadaires », précise-t-il.

Au-delà du symbole pour cette entreprise septuagénaire, ce changement a posé des difficultés d'adaptation dans certains services, notamment ceux composés d'une seule personne. « Quand toutes les embauches seront effectuées, le système fonctionnera mieux, estime le secrétaire général. Dans cette phase de transformation, nous essayons de résoudre les problèmes les uns après les autres. On ne peut réussir que si l'on analyse précisément les besoins et le fonctionnement de chaque service. »

S. F.

Développer de nouvelles compétences Aegis : le temps, une matière première

Pour cette entreprise de services et d'ingénierie informatique, l'essentiel s'est joué sur l'assouplissement des horaires du personnel pour assurer une meilleure assistance à la clientèle.

Installée sur la technopole de Savoie-Technolac, près de Chambéry, Aegis développe et met en œuvre des progiciels de gestion industrielle. L'entreprise doit donc affronter des contraintes de fonctionnement propres aux petites sociétés de services et d'ingénierie informatique : la nécessité d'assurer une permanence technique et d'encadrement, des difficultés liées à l'organisation de l'assistance auprès de ses clients et une forte dépendance face aux savoir-faire individuels.

- Ingénierie informatique
- CA : 5 millions de francs (prévisions 1997)
- 14 salariés
- Bourget-du-Lac (Savoie)

Jean-Louis Étienne, président-fondateur d'Aegis, s'est donc intéressé à l'aménagement-réduction du temps de travail en décembre 1995, date à laquelle

le conseil régional de Rhône-Alpes lance un projet visant à favoriser l'embauche par le passage aux 32 heures payées 35 (lire encadré). «*Dans une entreprise de services, la matière première, c'est le temps*», résume Jean-Louis Étienne. «*Toute recherche de rationalisation dans ce domaine est donc une opération de gestion.*»

Une large concertation est organisée au sein de l'entreprise et débouche sur un accord entré en application en novembre 1996. Cet accord s'adresse

LES ACTIONS EN RHÔNE-ALPES

Engagé en 1995 dans le soutien à toutes formes de réduction du temps de travail, le conseil régional de Rhône-Alpes a choisi, depuis 1996, de financer l'action régionale d'amélioration des cadres de travail en Rhône Alpes (Aravis). Ainsi, il verse des subventions de 20 000 F à 90 000 F par emploi créé, selon le pourcentage de recrutement et la compensation salariale accordée. La région apporte aussi aux entreprises une assistance technique dont la réalisation est assurée par un réseau de consultants spécialisés dans la conduite du changement.

Fin septembre 1997, on comptait une centaine d'accords et plus de 600 emplois avaient été créés. Succès de l'opération confirmé : le comité d'examen des dossiers reçoit une trentaine de demandes par mois.

Contact : Aravis - Daniel Xirau, tél. 04 72 77 85 35.



Les points clés de l'accord

- Accord signé par un salarié mandaté par la CFTC en septembre 1996
- 33 heures hebdomadaires sur quatre jours avec choix du jour de repos
- Salariés payés 36 ou 37 heures suivant le salaire (plus ou moins 1,8 fois le Smic)
- 3 salariés et demi recrutés

à l'ensemble du personnel à l'exception des titulaires de contrats à durée déterminée et de ceux travaillant à temps partiel, moins de 16 heures par semaine. L'horaire collectif, réduit de 15,4%, prévoit 33 heures hebdomadaires réparties sur quatre journées de 8 h 15. Chacun peut choisir le jour de congé qui lui convient : le lundi, le mercredi ou le vendredi. Les employés dont le salaire est inférieur ou égal à 1,8 fois le Smic sont payés 37 heures, les autres 36. Les salariés ont perdu de 5 à 7% de leur salaire brut mais ont réalisé des économies en frais de transports ou de garde d'enfants.

L'objectif de l'aménagement-réduction du temps de travail visait notamment un meilleur partage des astreintes et le renforcement de la polyvalence de chacun. Qu'en est-il aujourd'hui ? Le potentiel de compétences du personnel ainsi que sa productivité ont été dopés et le chiffre d'affaires a augmenté de 30 % entre 1996 et 1997. Comme le prévoyait l'accord, un ingénieur et un technicien ont été recrutés ; la réorganisation a même favorisé l'embauche d'un commercial à plein temps et d'une administrative à mi-temps. Ces emplois ont, eux aussi, immédiatement bénéficié des exonérations liées à la loi Robien. La direction se félicite de l'impact inattendu de ce « sang neuf » sur toute l'équipe même si la semaine de quatre jours paraît plus difficile à gérer pour les commerciaux et les administratifs. Quant aux frais générés pour l'entreprise, l'équilibre est à peu près atteint malgré des charges induites comme l'équipement des nouveaux postes de travail.

S. F.

S'adapter à la clientèle Gaz de Bordeaux améliore ses services

Augmenter les heures d'ouverture au public : cet impératif a dicté les termes de la négociation. Une commission de suivi étudie la viabilité de la nouvelle organisation au quotidien.

C'est la recherche d'une plus grande qualité de service à la clientèle qui a amené la société d'économie mixte Gaz de Bordeaux à un aménagement du temps de travail dans le cadre d'un accord de progrès social avalisé par le personnel et les syndicats de l'entreprise. Pour la direction, l'amélioration du service rendu se traduisait avant tout par un élargissement des horaires d'ouverture et donc une plus grande amplitude des journées de travail. En accord avec le principe de la réorganisation du travail vers une plus grande polyvalence du personnel, une organisation plus souple et plus réactive aux attentes du public, les partenaires sociaux ont demandé que l'emploi et la réduction du temps de travail soient au coeur de ces négociations. L'accord final a abouti à la mise en oeuvre, en octobre 1996, d'un accord tripartite : qualité du service, temps de travail, solidarité-emploi. « *La réduction du temps de travail a été un moyen pour la mise en oeuvre d'un aménagement du temps de travail et non sa cause. L'objectif premier était bel et bien d'augmenter l'amplitude et de réorganiser les services. D'ailleurs, cet accord aurait sans doute été différent s'il avait été discuté il y a cinq ans, la réduction du temps de travail n'étant pas alors dans l'air du temps* », note Jean-Marie Gout, directeur général.

Compte-temps trimestriel et annuel

Depuis, l'entreprise est ouverte de 8 h 15 à 17 h 30, cinq jours sur sept. Le personnel est passé à la semaine de 4 jours avec une durée journalière de travail allongée de 1 h 15. Si des nécessités de service l'exigent, l'agent peut travailler le cinquième jour. Son travail est alors capitalisé dans un compte-temps trimestriel et annuel. Sur les 31 emplois créés, 15 postes concer-

nent la qualité du service public et le développement de l'entreprise et 16 sont directement issus de l'adaptation de l'organisation à la réduction du temps de travail.

Plus d'un an après sa mise en place, l'accord donne *a priori* toute satisfaction à la direction du point de vue de la qualité, de l'organisation et au niveau économique. La programmation et l'organisation des

- distribution de gaz
- CA : 750 millions de francs
- 610 salariés
- Bordeaux

chantiers ont été améliorées, les investissements sont mieux rentabilisés et des gains de productivité ont été dégagés.

« *La réduction du temps de travail génère une qualité de vie pour les salariés qui ne peut qu'avoir des répercussions positives sur leur travail. Mais les gains de productivité sont surtout liés à l'aménagement plutôt qu'à*

la réduction des heures de travail. Car qui dit réorganisation dit dépoussiérage des vieilles organisations », commente Michel Balmigère, directeur des ressources humaines. Les appréhensions initiales du personnel à travailler autrement et plus sur une journée ont été balayées par la pratique, notamment sur le plan des conditions de vie familiale et personnelle. Quant aux clients ils semblent, à en croire les associations de consommateurs, satisfaits de cet accueil plus en phase avec leurs emplois du temps et plus portés sur le service. « *C'était le principal enjeu*, continue le directeur des ressources humaines, *Gaz de Bordeaux devait être accessible en termes d'accueil physique, mais aussi téléphonique et écrit.* » Reste à faire vivre cet accord dans la durée. Une commission de suivi semestrielle s'est déjà réunie à deux reprises. Composée de syndicats et de la direction, elle a pour objet d'étudier l'adaptation de l'organisation aux objectifs de l'accord et de proposer les éventuelles améliorations. Aucun aménagement n'a jusqu'à présent été jugé nécessaire. Toutefois, deux réflexions sont en cours pour aboutir à une organisation plus fine des cycles de travail par rapport aux exigences des chantiers et tenir compte des spécificités du travail de l'encadrement.

E. S.



Les points clés de l'accord

- Accord de progrès social signé par la CGT et la CFDT en octobre 1996
- 35 heures sur 4 jours avec un 5e jour tournant
- Élargissement des horaires d'ouverture : amplitude hebdomadaire de 46 h 25
- Création de 31 emplois

Ce que prévoit la loi sur les 35 heures

Le point sur le dispositif prévu par le projet de loi sur les 35 heures, qui devait être débattu en deuxième lecture à l'Assemblée nationale fin mars.

La loi fixe un objectif, les 35 heures, mais laisse ensuite le champ libre à la négociation, d'entreprise ou de branche, pour en élaborer les modalités concrètes. Ainsi, la durée légale du travail sera réduite à 35 heures à partir du 1^{er} janvier 2002. Date avancée au 1^{er} janvier 2000 pour les entreprises ou pour les unités économiques et sociales de plus de 20 salariés (l'effectif étant apprécié comme pour les élections de délégués du personnel). Toutes les activités du secteur privé seront concernées. Ce qui représente 13 millions de salariés dont un peu plus de 9 millions à l'échéance du 1^{er} janvier 2000, 71 % des effectifs salariés étant employés dans les entreprises de 20 salariés en plus du secteur marchand (chiffres de juin 1995). D'ici là, employeurs et salariés devront négocier les modalités de réduction effective de la durée collective du travail les plus adaptées à la situation propre de chaque branche professionnelle ou de chaque entreprise. Ils pourront utiliser les possibilités d'aménagement négocié du temps de travail déjà prévues par la législation, notamment les différentes formules permettant la modulation des horaires dans l'année (articles L. 212-2-1 et L. 212-8 du code du travail par exemple). Si l'exposé des motifs de la loi indique « qu'il n'est pas souhaitable aujourd'hui de baisser les rémunérations », il affirme également que « chacun doit apporter sa part à l'aboutissement des négociations : affectation des gains de productivité réalisés dans les entreprises, progression maîtrisée des salaires ». L'accord pourra ainsi – possibilité prévue expressément par la loi – répartir tout ou partie de

MONTANT DE L'AIDE PAR AN ET PAR SALARIÉ CONCERNÉ						
Entrée dans le dispositif	Ampleur de la réduction du temps de travail	12 premiers mois	2 ^e année	3 ^e année	4 ^e année	5 ^e année*
Jusqu'au 31 décembre 98	- 10 %	9 000 F	8 000 F	7 000 F	6 000 F	5 000 F*
	- 15 %	13 000 F	12 000 F	11 000 F	10 000 F	9 000 F*
Du 1 ^{er} janvier au 30 juin 1999	- 10 %	8 000 F	7 000 F	6 000 F	5 000 F*	5 000 F*
	- 15 %	12 000 F	11 000 F	10 000 F	9 000 F*	9 000 F*
Du 1 ^{er} juillet au 31/12/99	- 10 %	7 000 F	6 000 F	5 000 F*	5 000 F*	5 000 F*
	- 15 %	11 000 F	10 000 F	9 000 F	9 000 F*	9 000 F*
Quelle que soit la date	Efforts particuliers ou dispositifs innovants	+ 1 000 F	+ 1 000 F	+ 1 000 F	+ 1 000 F	+ 1 000 F*

* En euros : respectivement 770 et 1 385 euros (+ 154 euros) au cours de 1 euro = 6,50 F.
Source : projet de décret communiqué par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 10 décembre 1997.

LES « PRÉCURSEURS » PRÉSERVÉS

Les dispositifs d'aide à l'aménagement et à la réduction du temps de travail fixés par la loi quinquennale pour l'emploi du 20 décembre 1993 (art. 39 et 39-1) complétée par la loi du 11 juin 1996 dite Robien (art. 4, 5 et 6) seront abrogés. Mais les accords déjà signés avant la publication au *Journal officiel* de la loi sur les 35 heures continueront d'être applicables. Dans le même esprit, les entreprises qui auront signé un accord répondant aux conditions de la nouvelle loi sur les 35 heures ne devraient pas voir celui-ci remis en cause quand, au deuxième semestre 1999, un deuxième projet de loi sera soumis au Parlement. Celui-ci ne devrait, en effet, fixer les modalités de mise en œuvre et d'accompagnement de la durée légale du travail que pour les entreprises qui n'auraient pas déjà appliqué la réduction du temps de travail.

la réduction du temps du travail sous forme de jours de repos. Les modalités de prise de ces repos seront définies pour partie au choix du salarié et pour partie au choix de l'entreprise. Les repos pourront également, pour partie, alimenter un compte épargne-temps suivant des modalités fixées par décret.

Réduction des cotisations sociales

L'accord devra normalement être conclu avec au moins un délégué syndical présent dans l'entreprise ou, à défaut avec un délégué du personnel désigné comme tel par un syndicat représentatif. Il pourra l'être aussi, en vertu de la loi du 12 novembre 1996 et en application d'un accord de branche, soit avec des représentants élus du personnel, par exemple le comité d'entreprise, soit avec un simple salarié désigné spécialement pour cette négociation par un syndicat. Mais cette possibilité n'est pas prévue dans de nombreuses branches professionnelles.

La loi instaure donc un troisième dispositif qui consacre une jurisprudence de la Cour de cassation. A défaut d'une de ces représentations syndicales, l'accord de réduction du temps de travail pourra être signé par un ou plusieurs salarié(s) mandaté(s). Ne pourront pas être ainsi désignés les salariés qui, en raison des pouvoirs qu'ils détiennent, peuvent être assimilés au chef d'entreprise (directeur des ressources humaines par exemple) ou proches parents de celui-ci (conjoint, enfant, parent, frère et sœur, etc.).

Une aide s'imputant sur les cotisations sociales sera prévue pour les entreprises qui passent à 35 heures, ou moins, et réussissent à embaucher ou, si elles ont des difficultés économiques, à conserver leur personnel.

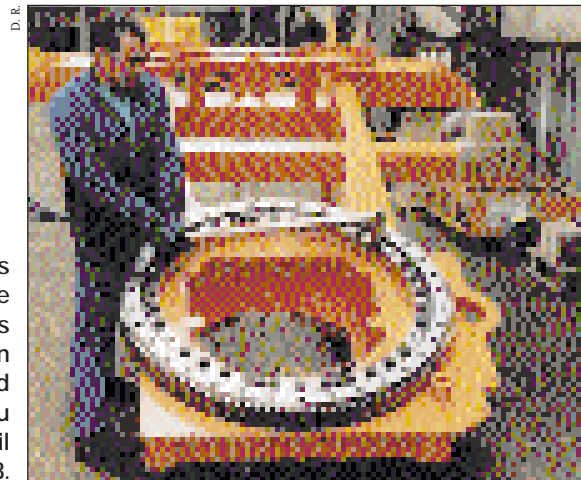
Pour bénéficier de cette aide, les entreprises devront :
• réduire le temps de travail initial d'au moins 10 % et donc appliquer une durée maximum de 35 heures ;

- s'engager à embaucher ou, si elles sont en difficultés, à maintenir l'emploi durant deux ans au moins. Ces emplois devront atteindre 6 % au moins de l'effectif concerné par la réduction du temps de travail ;
- signer un accord collectif d'entreprise ou d'établissement. Pourront se dispenser d'un tel accord, les entreprises ressortant d'une branche professionnelle qui auront conclu une négociation sur le sujet : en suivant simplement les modalités prévues par l'accord de branche (entreprise de moins de 50 salariés), en passant simplement un accord complémentaire (entreprise de 50 salariés et plus) ;
- signer une convention avec l'État qui vérifiera la conformité de l'accord collectif aux dispositions légales ainsi que, en cas de maintien d'emplois, l'équilibre économique et social du projet.

L'aide bénéficiera immédiatement à toutes les entreprises qui rempliront ces conditions, même aux PME qui ne sont pas tenues de baisser la durée légale avant l'an 2002. En revanche, certains organismes publics dépendant de l'État seront exclus de cette aide eu égard au caractère de monopole de certaines de leurs activités ou à l'importance des concours de l'État dans leurs produits d'exploitation. Leur liste sera arrêtée par décret.

L'aide sera fixée à un montant unique par salarié concerné et par an. Elle variera suivant la date d'entrée dans le dispositif et des efforts accomplis en matière de réduction du temps de travail et diminuera dans le temps (voir tableau). Ce qui permettra de favoriser les entreprises qui s'engageront le plus tôt possible dans un accord de réduction de travail. En effet, les entreprises qui concluront un accord de réduction de temps de travail en 1998 bénéficieront d'une aide plus importante que celles qui s'y engageront en 1999. Les entreprises qui réduiront le temps de travail de 15 % et qui s'engagent à accroître leur effectif de 9 % au moins bénéficieront ainsi d'un montant d'aide majoré de 4 000 F par an et par salarié. L'aide sera également majorée de 1 000 F par an pour les entreprises qui au regard de leur situation font des efforts particuliers pour créer davantage d'emplois que le seuil minimum prévu, embaucher une proportion élevée de jeunes ou mettre en œuvre des modalités innovantes d'organisation du temps de travail permettant notamment d'inclure les cadres dans

Les entreprises bénéficieront d'une aide plus importante en signant un accord de réduction du temps de travail dès 1998.



D. P.

le dispositif. En outre, des majorations spécifiques pourront être accordées dans des conditions fixées par décret aux entreprises dont l'effectif est constitué d'une proportion importante d'ouvriers, catégorie appréciée au sens de la convention collective, ou de salariés dont les rémunérations sont proches du Smic. Le caractère forfaitaire de l'abattement permet de donner un avantage particulier aux entreprises de main-d'œuvre pour lesquelles le problème des évolutions salariales se pose avec le plus d'acuité : un montant d'aide moyen de 7 000 F sur cinq ans correspond ainsi à 3,3 % du coût du travail pour un salaire moyen de 12 000 F bruts, mais à plus de 5,7 % de ce coût pour un salaire de 7 000 F.

L'aide sera attribuée pour une durée de cinq ans (en cas d'embauches) ou de trois ans pouvant être prolongée à cinq ans (en cas de maintien d'emplois) mais le principe d'une aide structurelle au-delà des cinq ans devrait être fixée par la seconde loi votée en 1999. Elle viendra en déduction des cotisations sociales. Elle ne pourra pas être cumulée avec une exonération de cotisations sociales ou de taux spécifiques, assiettes et montants forfaitaires. Le cumul sera, en revanche, autorisé avec la ristourne dégressive de cotisations, le contrat initiative-emploi ou le contrat d'accès à l'emploi en outre-mer ainsi qu'avec les dispositifs d'appui et d'accompagnement à l'aménagement du temps de travail mis en place par les régions.

N. G.

LES RÉMUNÉRATIONS SELON LA LOI ROBIEU

Un millier de conventions signées en application de la loi Robien entre octobre 1996 et octobre 1997 ont été étudiées, notamment sur leurs implications en matière de rémunération. Plus de la moitié des conventions étudiées (58 %) contiennent l'engagement de maintenir intégralement la rémunération de tous les salariés dans l'immédiat. Seules 30 % d'entre elles ne prévoient qu'une compensation partielle tandis que 5 % n'en proposent aucune. Le maintien intégral concerne davantage de salariés (60 %) quand une convention « offensive », permettant de créer des emplois, est signée et le maintien partiel majoritaire privilégié (58 %) en cas de convention « défensive » visant à maintenir des emplois menacés.

La baisse mécanique de rémunération, liée à la réduction du nombre d'heures de travail, peut être compensée de plusieurs manières : en augmentant le salaire horaire, en faisant varier d'autres éléments de rémunération, comme les primes ou

l'intéressement, ou en combinant tous ces éléments. Pour sept salariés sur dix, le maintien de la rémunération passe par l'augmentation du salaire horaire. Mais plus d'un tiers des salariés obtiennent une hausse de prime et 4 % un intéressement.

Le maintien des rémunérations au moment du passage à un horaire réduit de travail peut s'accompagner aussi d'un gel ultérieur des salaires. C'est l'option retenue par 3 conventions sur 10. Les unités de taille importante y recourant de préférence, ce sont au total 40 % des salariés qui sont concernés, surtout dans l'industrie. La période de gel est plus ou moins longue : un an ou moins dans un cas sur deux, entre un et deux ans dans un accord sur trois, plus de deux ans pour le restant des conventions.

Source : ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

Les aides actuelles

Les aides mises en place par la loi sur les 35 heures peuvent être complétées par les dispositifs déjà existants.

• **Aides au conseil ou au diagnostic dispensées par l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail ou le Fonds régional d'aide au conseil (Frac).** Ce dernier est attribué aux PMI de moins de 500 personnes en situation économique et financière saine, non contrôlée par une entreprise dont la taille est supérieure à ce seuil. Le taux de la subvention est variable selon les régions. Il peut aller jusqu'à 80 % du coût d'un diagnostic lorsque celui-ci est d'une durée inférieure à 5 jours (dans la limite de 25 %) et 50 % du coût lorsqu'il s'agit d'une étude plus longue (dans la limite de 200 000 F).

• **Aides du Fonds de développement des PMI (FDPMI) :** subvention d'investissement pour des dépenses de mise à niveau technologique s'inscrivant dans un projet de développement global. Son objectif est de favoriser la compétitivité des petites entreprises, spécialement dans les zones en conversion industrielle, les zones rurales et les quartiers sensibles. Il bénéficie aux PMI en situation financière saine et de moins de 250 personnes, non contrôlées par une en-



treprise supérieure à ce seuil. Excepté les entreprises de la sidérurgie, la construction navale, la construction automobile, les fibres synthétiques et l'industrie charbonnière, secteurs pour lesquels s'appliquent des règles communautaires particulières. Le taux d'intervention maximum dépend de la localisation de l'entreprise : de 7,5 % du programme d'équipement dans les zones assistées à 75 % dans les DOM-TOM.

• **Aides à l'emploi ou exonérations de cotisations sociales.** Il est préférable de se renseigner au préalable auprès de l'Urssaf ou de la Direction départementale du travail pour vérifier leur compatibilité avec les autres aides dont bénéficie déjà l'entreprise.

• **Dispositifs mis en place par les conseils régionaux,** par exemple l'Agence régionale pour l'aménagement du temps (Catral) en Ile-de-France ou les Assises régionales pour l'emploi et le travail et le Fonds régional à l'innovation

sociale (FRIS) en Nord - Pas-de-Calais.

► Contacts

- Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE)
- Directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP)
- Actions régionales d'amélioration des conditions de travail (Aract)
- Délégations régionales de l'Anvar
- Conseils régionaux

Quelques termes usuels

Amplitude

Nombre maximal d'heures comprises entre le début et la fin de la journée de travail, heures de repos comprises. A distinguer donc du temps de travail effectif.

Astreinte

Période pendant laquelle le salarié n'est pas présent physiquement dans l'entreprise mais reste à la disposition de son employeur.

Annualisation

La durée du travail est calculée sur tout ou partie de l'année, et non sur la semaine. Cycle ou modulation du temps de travail, temps partiel annualisé, repos compensateur de remplacement sont quelques uns des dispositifs permettant l'annualisation.

Compte épargne-temps

Le salarié accumule des droits qui lui permettront ensuite de prendre, à sa convenance, un congé qui ne sera pas « sans solde » mais rémunéré.

Contingent d'heures supplémentaires

Limite maximale d'heures pouvant être utilisées sans autorisation de l'inspection du travail (une simple information suffit).

En général, de 130 heures par an et par salarié, le contingent peut être augmenté ou diminué par une convention ou un accord collectif.

Lissage des rémunérations

Permet l'octroi d'une rémunération fixe et régulière aux salariés dont l'horaire connaît de fortes variations au cours de l'année.

Modulation du temps de travail

Permet aux entreprises de compenser les périodes de haute activité, où le personnel effectue des heures supplémentaires, et les périodes de basse activité, où le personnel peut se trouver en chômage technique.

Repos compensateur

Temps de repos des salariés en contrepartie d'heures supplémentaires effectuées au-delà de certains plafonds.

Temps de travail effectif

Dans certaines industries et commerces déterminés par décret, sont exclus de la durée effective du travail le temps nécessaire à l'habillage et à la pause repas ainsi que les périodes d'inactivité. Ce qui ne fait pas obstacle à ce que ces heures soient éventuellement rémunérées comme temps de travail.