



**HAL**  
open science

# Dynamiques des modes de régulation du temps de travail : une approche comparative France/Royaume Uni dans trois secteurs d'activité (métallurgie, grande distribution, santé)

Paul Bouffartigue, Mélanie Bocchino, Katia Mirochnitchenko, Katia Mirochnitchenko, Philippe Mossé, Robert Tchobanian

## ► To cite this version:

Paul Bouffartigue, Mélanie Bocchino, Katia Mirochnitchenko, Katia Mirochnitchenko, Philippe Mossé, et al.. Dynamiques des modes de régulation du temps de travail : une approche comparative France/Royaume Uni dans trois secteurs d'activité (métallurgie, grande distribution, santé) : rapport de fin de recherche pour la DARES. [Rapport de recherche] Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST). 1997, pp.228. halshs-03735536

**HAL Id: halshs-03735536**

**<https://shs.hal.science/halshs-03735536>**

Submitted on 12 Oct 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

L-1844 Bis 1

LEST-CNRS

# **Dynamiques des modes de régulation du temps de travail**

**Une approche comparative France/Royaume-Uni  
dans trois secteurs d'activité  
(métallurgie, grande distribution, santé)**

Paul Bouffartigue (responsable scientifique) ,  
Mélanie Bocchino, Katia Mirochnitchenko, Philippe Mossé,  
Robert Tchobanian

Rapport de fin recherche  
Ministère du travail et des affaires sociales ( DARES)  
Octobre 1997.



**Dynamiques des modes régulation du temps de travail**  
Une approche comprative France/Royaume-Uni dans trois secteurs d'activité :  
métallurgie, grande distribution, santé

**SOMMAIRE**

<b>Introduction</b> .....	5
<b>I- Un cadrage des deux dynamiques nationales</b> .....	23
1-Systèmes de régulation socio-juridique et temps de travail .....	25
2- Repères sur le temps de travail .....	45
<i>Les établissements ou entreprises étudiées</i> .....	57
<b>II- La métallurgie</b> .....	59
1-Les modes de régulation du temps de travail en France et au Royaume-Uni .....	61
2-Les monographies françaises.....	71
3 -La monographie britannique .....	93
4-Conclusion .....	102
<b>III- La grande distribution</b> .....	107
1-Les modes de régulation du temps de travail en France et au Royaume-Uni... ..	109
2-Les monographies françaises .....	115
3-La monographie britannique .....	141
4- Conclusion .....	147
<b>IV- La santé</b>	
1-Les contextes nationaux du secteur de la santé.....	151
2-Les monographies françaises .....	153
3-La monographie britannique .....	170
4- Conclusion .....	194
<b>Conclusion générale</b> .....	207
<b>Annexe horaires et profils sociodémographiques chez MICROTEC</b> .....	217
<b>Bibliographie</b> .....	223



# INTRODUCTION

La vivacité du débat public français sur le temps de travail, débat fortement organisé ces dernières années par la rhétorique d'un nécessaire "partage du travail" pour combattre le chômage de masse<sup>1</sup>, va de pair avec une ignorance relative de la situation réelle dans les pays étrangers, à commencer par nos voisins et partenaires de l'Union Européenne.

Ou plutôt, de même, on le verra, que ce débat fait largement écran à la réalité dominante de l'évolution des temps travaillés dans l'hexagone, il tend à nous offrir une image profondément biaisée des dynamiques à l'œuvre à l'étranger. C'est ainsi que certains pays – tel l'Allemagne, ou plus récemment les Pays-Bas – fonctionnent comme modèle positif, alors que d'autres – tel le Royaume-Uni – sont davantage laissés dans l'ombre des médias et des recherches. Et dans les premiers, certaines expériences tendent à être érigées en symboles d'évolutions plus larges, ce qu'elles ne sont pas forcément : ainsi en est-il des accords de "partage du travail" signés depuis 1993 entre syndicats et employeurs en Allemagne chez Volkswagen pour éviter les licenciements massifs qui seraient intervenus faute d'une réduction massive de la durée du travail dans cette firme.

D'où l'intérêt d'une étude comparée des dynamiques françaises et britanniques. La force de la référence à un "modèle anglo-saxon" de déréglementation du marché du travail est un fait : qu'il s'agisse de louer son efficacité et de le prendre pour modèle, comme cela a tendu à être le cas avec la mise en place des politiques macro-économiques de type monétariste qui ont marqué la construction européenne et la définition des "critères de convergence" au cours des années 90 ; ou qu'il s'agisse de le dénoncer. Il reste à aller au-delà des clichés afin de prendre la mesure d'une part de la réalité d'un tel modèle, d'autre part de la convergence éventuelle de la situation française avec ce dernier.

Le domaine du temps de travail s'imposait alors comme dimension centrale d'une comparaison centrée sur les "enjeux de la répartition du travail" : la Grande-Bretagne n'est-elle pas la seule nation de l'Union à avoir refusé d'appliquer la directive sur la limitation de la durée du travail ? Ne se présente-t-elle pas comme le pays dans lequel la déréglementation du temps de travail a été poussée à l'extrême, avec désormais l'absence de limitation des durées hebdomadaires, le rôle

---

<sup>1</sup>C'est en 1993 que ce débat public prend son envol, notamment au moment du débat sur la loi quinquennale et sur la "semaine de quatre jours".

traditionnellement très important et toujours accru du travail à temps partiel, la grande dispersion des durées du travail parmi les salariés ?

Cette ambition comparative est à l'horizon de la présente recherche, même si la modestie des moyens disponibles pour explorer la situation de manière rigoureusement comparable du côté britannique nous incitera à la prudence dans l'interprétation<sup>2</sup>.

Après avoir esquissé une problématique générale de l'évolution des temps travaillés (I), nous présenterons les points saillants de la dynamique du marché du travail britannique (II), ce qui nous permettra de préciser notre questionnement en termes de convergences ou/et de spécificités dans les deux trajectoires nationales des 15 dernières années (III). Nous terminerons cette introduction en présentant les démarches d'observation que nous avons pu mettre en œuvre (IV).

## **1- Enjeux de l'évolution des temps travaillés: éléments de problématique**

Le temps est l'"élément le plus fondamental de la vie sociale, sous quelque aspect que l'on considère celle-ci" (Naville, 72), et le temps de travail est traditionnellement au centre du conflit salarial et de ses modes de régulation. C'est aujourd'hui plus que jamais visible, probablement parce que se manifeste un vaste mouvement de déstabilisation de normes sociales il y a peu encore (relativement) stabilisées, mouvement sous lequel on peut lire l'émergence d'un nouveau paradigme temporel, en rupture avec celui du temps industriel.

### ***1-1 Déjouer un double piège***

Au moins deux pièges sont à déjouer dans toute réflexion sur le temps de travail.

Le premier tient à la puissance de la représentation commune du temps comme "temps régulier (mécanique), homogène, inaltérable, quantitatif, computable, abstrait, extérieur aux êtres et aux choses (objectif), vrai" (Sue, 95). Or cette conception repose sur une convention sociale, celle du "temps industriel", ce temps mesuré par l'horloge dont William Grossin (96) a montré combien la mesure "recouvre totalement, de manière approximative ou totalement fausse, les temps réels". Il est symptomatique à cet égard que le thème du "partage du travail" soit actuellement si étroitement associé à celui du "temps de travail", contribuant à voiler la mutation en cours de la nature du travail, l'affirmation de sa dimension concrète

---

<sup>2</sup> Voir plus bas, dans le point (IV), à propos des difficultés de méthode.

au détriment de sa dimension abstraite : d'*opération* – détachable de celui qui l'effectue – il devient *sollicitation d'une intelligence pratique d'événements et d'intervention pertinente sur ces événements* – intelligence de moins en moins séparable de l'individualité de celle ou de celui qui agit<sup>3</sup> (Zarifian, 95). Déjouer ce premier piège est donc admettre que le temps de travail ne se réduit aucunement à la *durée* du travail, qu'il s'agit non seulement d'un "contenant" (durée, mais aussi horaires, et plus largement répartition selon diverses échelles temporelles), mais également d'un "contenu" (normes, rythmes, séquences, cadences, pauses) (Grossin, 95). Or force est de constater que la plupart des études réalisées demeurent muettes sur cette composante essentielle, la qualité des temps travaillés et celle des temps sociaux dans laquelle elle s'inscrit.

Le second piège tient à la tendance spontanée à autonomiser cette dimension de la relation salariale de l'ensemble des autres, desquelles elle est pourtant indissociable. Et, ce, de quelque point de vue selon lequel on se situe. Notamment :

- celui de la *politique économique* et de la *politique de l'emploi* d'un Etat, où c'est de la "répartition du travail" à l'échelon de toute une population qu'il s'agit (DARES, 95) ;

- celui de la *négociation collective* dans laquelle "l'emploi, la durée, l'aménagement du temps de travail, mais aussi des qualifications et le salaire constituent une structure globale de l'arrangement temporel résultant de processus sociaux de négociation, qui ne peuvent être isolés qu'au risque de perdre de vue le sens des compromis" (Thoemmes et de Terssac, 95, page 2) ;

- celui de *la vie du travailleur*, pour qui, avant même de structurer la vie quotidienne, les temps travaillés sont définis par des horizons temporels plus larges ouverts (ou non) par la nature des contrats de travail, allant de l'emploi à vie au "contrat de zéro heures", en passant par toutes les formes intermédiaires d'instabilité sur le marché du travail ; et pour qui le niveau de salaire, les conditions et le contenu du travail, les perspectives d'avancements, la composition de l'unité domestique, les synchronisations des temps de ses membres, la qualité du temps libre actuelle et potentielle..., participent de l'engagement temporel professionnel et de l'attitude à l'égard des perspectives de modification individuelle ou collective du temps de travail, à un moment considéré<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Plusieurs auteurs ont montré combien le thème du "partage du travail" orientait vers une problématique défensive, notamment en ce qu'elle est fondée sur une conception classiquement taylorienne de la productivité. Le volume de travail serait nécessairement en voie de raréfaction compte tenu des gains d'une productivité, laquelle resterait entièrement assise sur l'intensité des opérations humaines et sur la diminution des coûts salariaux. Mais l'affirmation de la dimension concrète du travail ne signifie pas que le travail abstrait ne progresse plus, et que cette problématique soit dénuée de toute pertinence (Supiot, 93).

<sup>4</sup> Est-il utile de préciser le rôle décisif, au sein de cette constellation, d'une part du niveau de rémunération, d'autre part du chômage ou du sous-emploi dans l'environnement familial immédiat,

C'est d'ailleurs de ce dernier point de vue que les approches sont les plus rares ... et les plus précieuses. Elles montrent combien les temporalités sociales sont bien plus diverses et hétérogènes que l'image qu'en donnent les codifications officielles. Une même forme d'emploi, telle le travail à temps partiel – y compris sous contrat à durée indéterminée – peut revêtir des significations contrastées : temps d'un travail tantôt choisi, prévisible et maîtrisé, tantôt subi, imprévisible et déstructurant (Maruani et Nicole, 89 ; Bouffartigue et Pendariès 94 ; Cattaneo, 96). Formellement embauchée pour 25 heures hebdomadaires, la caissière d'une grande surface de vente peut voir son temps de vie contaminé bien au-delà : entre le temps de travail et le temps de non travail s'interpose un temps intermédiaire, "capté", celui de la disponibilité et de l'assujettissement à l'employeur (Guélaud et Lanciano, 90). Mais d'autres caractéristiques – telle la tendance à la marginalisation professionnelle – rapprochent diverses catégories des travailleuses à temps partiel.

Or force est de constater que nombre des études disponibles n'évitent pas ce double piège. C'est d'un vaste programme d'investigation armé d'instruments nouveaux" (Grossin, 96, 115) qu'il conviendrait de lancer pour étudier la grande mutation des temps sociaux en cours.

### *I-2 Un nouveau paradigme temporel ?*

Il en est du paradigme du temps industriel comme de l'organisation taylorienne du travail. Passer du diagnostic de leur crise à la caractérisation de nouveaux paradigmes en émergence est d'autant moins aisé que, loin d'être un progrès linéaire, l'"histoire avance par ses mauvais côtés" (Rolle, 97). Il paraît clair par exemple que nous n'assistons pas à l'émergence tranquille d'un nouveau paradigme, qui serait celui du "temps libre" comme "temps dominant", dont la méconnaissance ne tiendrait plus qu'à l'aveuglement du discours politique et médiatique (Sue, 95). On ne peut assimiler le temps de non travail au "temps libre" (Zarifian, 96). Et la pluralisation des temps sociaux peut tout aussi bien prendre la forme d'une désynchronisation des temps, que de leur réappropriation par les individus et les groupes. Les progrès du "travail concret", la crise de la subordination et de l'évaluation du travail et de ses résultats sont l'une des dimensions des dynamiques en cours, puissamment contredite par les progrès du "travail abstrait", et le renouvellement des formes de subordination (Supiot, 95).

Le temps du travail immédiat cesse d'être le principal ressort des performances des organisations économiques, et apparaissent d'autres temps productifs – étude,

---

deux facteurs lourds dans la difficulté de ces "arbitrages entre salaire et temps de travail" que ne cessent de solliciter les sondages d'opinion ?

communication, apprentissage. Mais la productivité de l'emploi et les coûts salariaux restent les références dominantes des gestionnaires. Les frontières entre travail et hors travail se brouillent quand l'activité humaine se complexifie et s'intellectualise. Mais de nouvelles formes de subordination et d'astreinte s'étendent. Les temps du non travail professionnel ont explosé à l'échelle de la vie des personnes. Mais ces temps sont encore largement envahis par d'autres temps, "nécessités", "obligés" – notamment travaux domestiques – ou "contraints" (Javeau, 70), réduisant un "temps libre" par ailleurs largement consacré à des loisirs que l'on peut juger "passifs".

Bref, si on peut parler de "mutation culturelle" en cours, avec l'affirmation d'une "conception pluraliste du temps", c'est d'abord parce que s'opère une déstabilisation/dénaturalisation du temps industriel, et que "l'organisation temporelle de l'entreprise s'ouvre à la critique" (Grossin, 96, p. 214). Mais quels sont les forces et intérêts et sociaux qui modèlent cette réorganisation des temps sociaux ?

### *1-3 La problématique française du temps de travail*

Resituée dans l'histoire du temps de travail en France depuis le siècle dernier, la conjoncture actuelle présente plusieurs traits inédits, quant à la problématique dominante du débat et de l'action publics, aux modes de régulation, et aux évolutions effectives des temps travaillés.

#### *1-3-1 Une problématique nouvelle*

Depuis la crise des années 70, la formulation de la question de la durée du travail a changé, passant "de la sphère des modalités de partage des gains de productivité (...) à celle de la régulation du marché du travail autour de l'enjeu "niveau de l'emploi-flexibilité du travail" (Freyssinet, 97, p.15). La "réduction du temps de travail sans diminution des salaires", revendication traditionnelle du syndicalisme, cesse d'être structurante. D'une part cet objectif devient avant tout un moyen d'action contre le chômage. D'autre part, le patronat va être désormais à l'offensive autour de l'objectif de l'*aménagement* du temps de travail en vue d'une plus grande flexibilité productive. La réduction du temps de travail (RdT) n'est plus alors qu'une *contrepartie* éventuelle, de même qu'une diminution relative du salaire fait désormais partie de l'objectif des employeurs<sup>5</sup>. Et si les syndicats continuent à revendiquer la RdT, ils la relient davantage à l'objectif de création d'emplois et ils

---

<sup>5</sup> Significativement, on parle maintenant de *compensation* éventuelle. S'agissant de l'*aménagement* du temps de travail, la baisse du coût du travail va notamment être recherchée par la fin du surcoût représenté par les heures supplémentaires.

se divisent désormais sur le principe de concessions, en termes de salaires et de flexibilité. Ce qui ne peut que renforcer le scepticisme et les clivages qui marquent le rapport des salariés à une revendication dont le sens est devenu problématique (Zarifian, 97).

"Enjeu simple avant la crise, typique des modes fordistes de création puis de partage des gains de productivité, la durée de travail devient ensuite un objet complexe et ambigu de la politique de l'emploi et de la négociation collective. Les bases du compromis se délitent" (Freyssinet, 97)<sup>6</sup>.

### *1-3-2 La décentralisation des modes de régulation*

De 1936 jusqu'au début des années 80, c'est l'État qui définit les normes publiques du temps de travail lesquelles s'imposent aux entreprises et aux salariés. C'est dans le cadre de cet *ordre public social* qu'interviennent *ensuite* les réglementations d'entreprise, relevant avant tout du pouvoir de gestion des employeurs. La négociation collective joue alors un rôle second dans ce domaine. Depuis les années 80 cette architecture juridique est ébranlée, sans qu'une nouvelle n'apparaisse clairement. Les normes publiques obligatoires reculent devant la multiplication des mesures incitatives en matière d'emploi<sup>7</sup> et la décentralisation de la négociation collective. Les domaines de négociation se fractionnent et se désynchronisent, participant d'un blocage relatif de la négociation collective.

Le temps de travail apparaît comme un domaine où l'adoption de nouveaux modèles de régulation, plus localisés, mais aussi plus conjoints, semblait découler logiquement des évolutions économiques et sociales. Les difficultés rencontrées dans les années 70 montrent cependant le choc de tels modèles avec le fonctionnement traditionnel des relations professionnelles françaises. Le patronat revendique une régulation plus flexible et plus localisée, mais cherche à éviter la négociation avec les syndicats dans un domaine où s'exerçait auparavant – certes dans le cadre d'une régulation globale – le seul pouvoir de gestion des employeurs. Et les syndicats, majoritairement, sont réticents à toute négociation par trop décentralisée devant prendre en compte les critères économiques des entreprises.

Dans les années 80 le cadre législatif a progressivement construit une zone de régulation décentralisée et dérogatoire sur le temps de travail, autorisant notamment

---

<sup>6</sup>D'où la difficulté d'identifier les objectifs précis suivis en la matière par l'État comme par les acteurs sociaux, y compris l'acteur patronal, comme le montrent les divisions provoquées au sein de ce dernier eu égard à la loi de Robien.

<sup>7</sup> Que ces dernières visent directement la durée du travail ou non. Un exemple significatif est donné par J. Freyssinet à propos des exonérations de cotisations patronales sur les bas salaires, qui encouragent de fait le développement du temps partiel contraint.

diverses formes de "modulation" relativisant le rôle des heures supplémentaires<sup>8</sup>. L'évaluation des effets de ces mutations est alors nécessairement ambivalente. Si les accords locaux sur le temps de travail n'ont pas fondamentalement transformé la donne dans ce domaine, ils ont indéniablement joué un rôle dans les évolutions. Les positions du patronat et des syndicats sur les formes souhaitables de régulation ont sensiblement évolué (Sellier, 86). De même, la négociation décentralisée sur le temps de travail demeure minoritaire mais elle se développe, et c'est dans ce domaine qu'il y a aujourd'hui le plus d'"innovations"<sup>9</sup>.

Reste que ces "innovations", étudiées de près, paraissent très distantes de la problématique du "partage du travail". Ce sont les "accords de partage du travail" du début des années 90, qui ont été les plus médiatisés. Or, d'une part, ils révèlent un décalage important entre le débat national sur la négociation sur le temps de travail comme moyen d'agir sur l'emploi, et une réalité marquée par des pratiques très défensives (Bloch-London et alii, 1994). Et, d'autre part, ils font écran à la masse des accords passés depuis les années 80, lesquels ne prennent pas en compte l'enjeu de l'emploi. Ainsi quand ils prévoient des mesures de réduction de la durée du travail, ces accords l'associent bien plus étroitement à une logique du "temps échangé" (plus de flexibilité pour l'entreprise, contre une diminution de la durée du travail) qu'à une logique de "temps partagé" (défense ou création d'emplois contre une diminution de la durée du travail). Et les aménagements du temps auxquels ils donnent lieu – modulation, temps partiel, horaires atypiques – répondent avant tout aux besoins des entreprises (Thoemmes et de Tersac, 95). Les accords d'entreprise centrés sur la logique du "temps partagé" ne semblent se développer de manière significative que depuis 1996, avec la loi Robien, c'est-à-dire avec une incitation publique très avantageuse, tant pour les employeurs que pour les travailleurs (Freyssinet, 97).

Et quelle est la place réelle de la négociation collective au sein de l'ensemble de la régulation, formelle et informelle, décentralisée ? Que les horaires et la durée du travail soient plus qu'avant régulés au niveau local est clair. Mais pour autant cela prouve-t-il le passage d'une régulation duale (étatique et gestionnaire) à une régulation négociée, et si oui avec qui ? Des négociations interprofessionnelles sur le temps de travail se sont succédées depuis presque vingt ans, mais qu'elle échouent comme en 1980 et 1984, ou qu'elles aboutissent à des accords comme en

---

<sup>8</sup> Obligation annuelle de négocier et première forme de modulation (1982) ; Loi Delebare (86) ; loi Seguin (87) ; Loi quinquennale (1993).

<sup>9</sup> Le temps de travail est devenu le premier thème de la négociation collective en France. Mais très nombreux sont les accords qui ne portent que sur les congés et les ponts, ou qui ne font que reconduire des accords antérieurs. Ainsi Sur 680 accords signés de 1984 à 1994 dans l'une des régions françaises, la fréquence des thèmes concernant le changement de la structure temporelle est sensiblement inférieure à celle des précédents (Thoemmes et de Tersac, 95).

1981, 1989 ou 1995, leurs effets semblent limités. Il en est de même pour les accords de branche : les négociations qui ont suivi l'accord interprofessionnel de 1995 ayant été particulièrement peu productives. Quant aux accords d'entreprises ou d'établissement, en augmentation constante, leur portée, on l'a vu, reste très variable. La loi elle-même joue un rôle ambigu. Si elle permet une régulation négociée décentralisée<sup>10</sup>, elle peut aussi réduire fortement l'importance de cette négociation. Ainsi, en matière de temps partiel, qui se développe très rapidement et sans obligation de négociation, l'Etat a joué un rôle moteur à travers les réductions de charge ou l'institution du temps partiel annualisé. En fait, y compris lorsqu'elle prend la forme de la négociation collective, la décentralisation des échelons de la régulation s'opère dans un contexte où l'acteur patronal est en position de force.

Les aspects majeurs de l'évolution pratique des temps travaillés depuis les années 80 échappent en fait à la dynamique de la négociation collective, de branche ou d'entreprise : qu'il s'agisse de l'essor du travail à temps partiel – rendu surtout possible grâce aux politiques publiques incitatives – et même du développement d'autres types d'horaires atypiques, "il faut constater qu'il n'existe pas de traduction statistique d'une stratégie patronale de diversification maîtrisée des horaires de travail" (Freyssinet, p. 190). Pour l'essentiel, le mouvement de diversification des horaires se réalise en marge de la négociation collective au sens strict.

On précisera plus bas, lorsqu'on fera un bilan de l'évolution pratique des temps travaillés en France, l'ampleur de ce mouvement de diversification, et la manière dont il touche les grandes composantes du salariat.

## II- Un aperçu de la dynamique britannique

Des recherches antérieures ont mis en évidence qu'il existe bien des modèles nationaux de répartition du travail, au sens de distribution d'un volume horaire de travail rémunéré au sein de la population active. Ainsi, au cours des années 80, l'Europe prise dans son ensemble s'est caractérisée par le recul du volume de travail offert, par opposition au Japon (où il progressait) et aux USA (où il était stable). Ce n'est qu'au travers de la multiplication des emplois à temps partiel que cette évolution s'est traduite un solde positif d'emplois : "cette configuration propre à l'Europe apparaît (...) particulièrement accusée au Royaume-Uni et surtout en France" (Husson, 1993). Et c'est au Royaume-Uni que la différence est la plus grande entre la "durée uniforme de travail" qui assurerait, théoriquement, le plein emploi, au travers d'une répartition égalitaire du travail, et la situation actuelle des

---

<sup>10</sup> Elle l'impose parfois comme dans le cas de la loi "Robien".

durées du travail. On sait par ailleurs que c'est le pays d'Europe où la durée de travail des salariés à temps plein est la plus élevée, et dont le gouvernement conservateur a refusé de suivre les directives européennes sur le temps de travail.

Comment caractériser les principaux aspects des dynamiques de l'économie et de l'emploi dans la Grande Bretagne des années 80-90 ?

Ce pays est incontestablement l'exemple le plus achevé en Europe de mise en œuvre ces deux dernières décennies du libéralisme économique, au point que l'on parle couramment de "modèle anglo-saxon" pour désigner à la fois les capitalismes nord américains et britanniques. Cela est probablement excessif, car des différences importantes sont repérables entre le Royaume-Uni et les USA. Citons : une indépendance nettement plus forte dans le premier cas entre les salaires et le niveau du chômage, et entre le volume de l'emploi et le taux de croissance ; une mobilité géographique de la main-d'œuvre nettement plus faible ; la médiocrité confirmée de la compétitivité internationale de l'industrie britannique ; un taux de syndicalisation plus élevé.

### *II-1 Une économie particulièrement extravertie et financiarisée*

La tradition financière du capitalisme britannique a connu de nouveaux développements à partir de la fin des années 50, avec la création des marchés des eurodevises. Les fonds de pension ont joué un grand rôle dans l'explosion de la Bourse, avec un écart considérable entre l'argent rapporté et les retraites reversées. La place londonienne est devenue un intermédiaire financier, incitant les firmes multinationales à développer leur croissance externe. L'économie britannique est devenu de plus en plus extravertis : si les firmes britanniques sont en bonne place dans le palmarès international, le PIB par habitant place désormais le Royaume-Uni derrière la Belgique ou l'Italie, au sein des pays de puissance modeste. La réindustrialisation partielle de l'économie britannique depuis 1980 est le fait de capitaux étrangers, notamment japonais, qui sont susceptibles de se délocaliser en fonction d'une gamme fort variée d'avantages concurrentiels nationaux. Elle est peu créatrice d'emplois ("toyotisme"), et fonctionne comme vecteur d'affaiblissement du syndicalisme (Farnetti, 1995). "Il ne reste plus qu'un capitalisme de réseau, une sorte de toile d'araignée dont seul le corps, la holding, l'argent, reste au pays" (Farnetti, 97)

En moyenne durée<sup>11</sup>, cette économie apparaît nettement plus cyclique que celle de la France. Plus exactement, les fluctuations du rythme de la croissance, qui

---

<sup>11</sup> Par contre, sur une durée plus courte, telle les quatre dernières années, - où il a oscillé entre plus 2,3 et plus 4% selon les années - le taux de croissance peut-être relativement plus constant et plus élevé que dans d'autres économies européennes

affectent toutes les économies des pays développés depuis les années 70, y sont très accentuées.

Les années 70 ont été marquées par les vives critiques adressées au secteur public du point de vue de son efficacité et de la fréquence des grèves. Avec l'arrivée des conservateurs au pouvoir en 1979, sous la houlette de M. Thatcher puis de J. Major, la politique du gouvernement s'est caractérisée par un libéralisme économique hautement revendiqué, dont les deux leviers principaux ont été les privatisations des entreprises publiques et la déréglementation du marché du travail. Une offensive en règle contre les syndicats, ainsi que la diminution des dépenses publiques et sociales, constitueront le volet "social" de ce libéralisme.

"Selon la philosophie néo-libérale qui sert de toile de fond au processus de privatisation, seule la restauration des mécanismes de marché fondés sur la concurrence permet d'accroître l'efficacité de l'entreprise et du système économique tout entier. Ainsi les privatisations n'ont-elles de sens que prises dans un large mouvement d'ouverture des marchés publics à la concurrence, et de déréglementation" (Lefresne, 96). Cette orientation s'est affirmée de manière progressive et pragmatique, aboutissant au passage au privé des trois quarts du secteur industriel de l'Etat et de trois millions de salariés : télécommunications, gaz, eau, électricité, pour terminer par l'essentiel des transports aériens et ferroviaires. La redéfinition des frontières entre l'Etat et le marché emprunte également la voie de l'exposition des entreprises du secteur public à la concurrence, à l'incitation du secteur privé à participer directement à des investissements publics ou à des prestations dans le secteur public (comme, on le verra, dans les hôpitaux), et à la soumission de certaines activités de fonctionnaires à la concurrence d'entreprises privées. Mais "en dépit de l'idéologie libérale du désengagement économique de l'Etat, le modèle de privatisation britannique s'appuie sur une intervention active de celui-ci (...) Ainsi tout se passe comme si les déréglementations successives indispensables à la privatisation avaient engendré de nouveaux besoins en "re-réglementation liées à certaines exigences de nature marchande (règles de concurrence), mais aussi largement extra-marchandes" (Lefresne, 96).

Il convient donc d'interroger l'adéquation entre l'idéologie du libéralisme économique et la dynamique effective, non seulement du point de vue de ses "coûts sociaux" – les dynamiques inégalitaires engendrées, guère contestables – , mais également du point de vue du rôle réel de la puissance publique, et *in fine*, des performances économiques observables. De ce dernier point de vue, nombreux sont les auteurs qui soulignent les effets de dégradation de la compétitivité à moyen et long terme produits par la logique financière et court-termiste du capitalisme britannique : la compétitivité hors coûts est négligée selon une logique privilégiant

fortement la réduction des coûts salariaux et négligeant les investissements en formation, en qualification, et en Recherche-Développement (Husson, 92).

## *II-2 La déréglementation du marché du travail*

Si cette déréglementation a pu être particulièrement poussée en Grande Bretagne, on peut penser que cela renvoie à deux ordres de facteurs. Le premier est l'établissement d'un rapport de forces sociales et politiques particulièrement défavorable au mouvement syndical et ouvrier, ce dernier enregistrant une série de sévères défaites, comme l'échec de la grande grève des mineurs contre la politique charbonnière et salariale. Le second est "la souplesse des mécanismes de création des règles de la protection sociale (...) donnée par le mode "volontariste" de la régulation sociale ; la réglementation conventionnelle domine la réglementation juridique dans le domaine du travail (...) Cela explique sans doute en partie que les mesures actuelles de déréglementation y soient mieux acceptées" (Eyraud, 84, page 117). Cependant, comme l'explique F. Eyraud, un tel système de relations professionnelles, organisé par une négociation collective au niveau des branches et des entreprises, est plus difficilement destructurable que d'autres par des décisions venant du pouvoir central. Du moins, dans la mesure où persiste un interlocuteur syndical susceptible d'imposer la nécessité de la négociation et de l'accord. Or, on le verra, la résistance de l'acteur syndical à l'offensive libérale et anti-syndicale est fort inégale selon les secteurs.

Faciliter les ajustements rapides du volume d'emploi, du niveau des salaires et du temps de travail aux besoins des entreprises, telle est l'orientation dominante de l'évolution du cadre régulateur du travail et de l'emploi. "Les indicateurs de la "rigueur" de la législation de protection de l'emploi, calculés par l'OCDE, sont très instructifs. Ils montrent que le Royaume-Uni est le pays le plus flexible – ou offrant la moindre protection – en la matière. En effet, la rigueur de la législation portant sur les licenciements est très faible, avec des délais de préavis extrêmement courts et des périodes d'essais pouvant aller jusqu'à vingt-quatre mois. Parallèlement, la législation britannique favorise toutes les formes de travail "atypiques". Notamment il n'existe aucune restriction à l'utilisation des CDD et des emplois intérimaires. Le nombre de contrats successifs conclus avec la même personne est par ailleurs illimité, tout comme l'est la durée maximum cumulée. Enfin, et cela même pour les contrats à durée indéterminée, il n'y a pas de barrière à la durée hebdomadaire du travail ni d'obligation minimale de congé annuel. L'esprit général de la législation du travail offre ainsi à l'entreprise une flexibilité quasi parfaite. Bien entendu cette

vision "minimaliste" est davantage théorique, les accords d'entreprise ou, plus rarement de branche allant au-delà des minimum légaux. Cependant les facilités d'embauche et de licenciement permettent aux entreprises britanniques de s'adapter plus aisément et plus rapidement que dans les autres pays de l'OCDE (exception faite des États Unis) aux variations de la demande" (Mietkowski, 96).

Concernant le temps de travail, "La durée du travail est utilisée comme variable d'ajustement conjoncturel", et "s'il existe bien des durées conventionnelles définies dans les principales grandes branches<sup>12</sup>, aucune réglementation ne définit le régime des heures supplémentaires, de telle sorte que la différence entre durée conventionnelle et durée effective est beaucoup plus grande que celle qui peut exister en France entre durée légale et durée effective" (Husson, 92). La durée moyenne de travail des travailleurs britanniques à temps plein varie selon deux dimensions : les manuels travaillent plus longtemps surtout chez les hommes (44,4 heures), et le sexe. Par ailleurs, elle fluctue plus qu'en France, et ce à un niveau supérieur (autour de 40,5 heures).

Cette orientation a été imposée par une série de mesures visant à limiter les droits syndicaux et le droit de grève, à éradiquer le système de "closed shops" – contrôle syndical de l'embauche –, et à réduire les prestations chômage. Le taux de syndicalisation, très élevé dans les années 70 (de l'ordre de 50%) a sensiblement chuté pour atteindre 33% dans les années 90, avec une plus forte résistance dans le secteur public (62% de syndiqués) – par ailleurs en peau de chagrin – que dans le secteur privé (23% de syndiqués). Le secteur public rassemble désormais plus de la moitié des syndiqués (Caulkin, 96 ; Decaillon, 97).

Les effets d'une telle flexibilisation du marché du travail sur le chômage et sur l'emploi sont controversés. Certains mettent en avant la réussite de cette flexibilisation comme outil central d'une politique ayant abouti à la fois à une croissance relativement forte et à une diminution spectaculaire du taux de chômage au cours des années 90 (Mietkowski, 96). D'autres insistent sur le caractère largement artificiel de la baisse du chômage – la population active a diminué, notamment chez les hommes d'âge adulte, avec un nombre croissant de chômeurs découragés – et sur les variations très faibles du volume global de travail offert compte tenu, notamment, de l'importance des emplois à temps partiel dans les créations d'emploi. "Plus qu'un effet sur les dynamiques d'emplois en tant que telles, l'impact de la politique de flexibilisation du marché du travail britannique et de contrôle sévère exercé sur les chômeurs, s'exprimerait plutôt par une tendance au découragement des comportements d'activité, du moins pour les catégories les

---

<sup>12</sup> Depuis que M. Husson a rédigé cet article, les conventions de branche sur le temps de travail ont de plus disparu dans les principales branches (dont la métallurgie et le commerce étudiés ici.

plus vulnérables" (Lefresne, 96). Ainsi "le nombre des bénéficiaires des prestations d'invalidité permanente a explosé (2,5 millions au total en 1995)" et un taux de chômage qui incluerait les "travailleurs découragés" et ceux qui déclarent désirer travailler se situerait à plus de 10 % (Barbier, 97 ; Lefresne 97).

On notera enfin que depuis les dernières grandes luttes syndicales sur la réduction de la semaine de travail dans la métallurgie, le Royaume-Uni ne connaît pas d'équivalent du débat public français sur la réduction du temps de travail et le "partage du travail".

### **III- Une dynamique française sous influence du modèle anglo-saxon ?**

Au-delà des différences notables dans la couleur politique des gouvernements qui se sont succédés dans les deux pays – continuité d'un gouvernement conservateur de 1979 à 1997 dans un cas, discontinuité gauche/droite dans l'autre – l'influence monétariste et néolibérale s'est fait sentir fortement en France depuis la seconde moitié des années 80, même si elle a été plus sensible de 1986 à 1988 et de 1993 à 1997 : on sait le rôle joué par la référence aux modèles anglais et américains dans les discours et les projets de Jacques Chirac et d'Edouard Balladur.

La comparaison des modes d'ajustements de l'emploi en France et en Grande-Bretagne sur une trentaine d'années a fait l'objet d'une étude approfondie de la part de Michel Husson (92). Il aboutit aux principaux résultats suivants :

- En moyen terme les évolutions du taux de chômage sont comparables, avec des fluctuations plus rapides au Royaume-Uni. De même, les évolutions du PIB et de l'emploi sont plus fluctuantes en Grande Bretagne.

- Si le différentiel de productivité (au bénéfice de la France) se réduit, la thèse du "rattrapage" est fautive : dès le début des années 60 le PIB par tête est déjà supérieur en France.

- Une des différences majeures de l'évolution sectorielle de l'emploi est le recul plus fort de l'emploi manufacturier en Grande Bretagne. Les services marchands – hors commerce et transports –, notamment financiers, croissent plus vite qu'en France ; l'emploi public, par contre, continue de croître en France ;

- L'emploi à temps partiel et le travail indépendant sont plus fréquents au Royaume-Uni – où on enregistre même un mouvement de désalarisation – et la durée du travail y est plus longue. Mais on observe un phénomène de rattrapage du travail à temps partiel côté français, avec le maintien de différences structurelles quant à la force de travail concernée : en Grande Bretagne c'est la norme d'emploi pour les femmes ayant un enfant ou plus. De 79 à 89, dans les deux pays c'est la

vive progression des emplois à temps partiel qui assure une légère création nette d'emplois totaux.

- Pour une croissance équivalente dans les deux pays, le Royaume-Uni crée un peu plus d'emplois [salariés et non salariés], les gains de productivité (produit par tête) étant, en moyenne durée, plus rapide en France, d'autant plus que la durée du travail y a davantage reculé.

- Le Royaume-Uni a amélioré la productivité du travail pratiquement aussi rapidement que la France dans la décennie libérale (79-89), et ce dans presque tous les secteurs. Le recul des effectifs dans l'industrie y est plus massif encore. C'est le clivage entre le secteur exposé et le secteur protégé qui est pertinent pour le Royaume-Uni, mais pas pour la France, où la productivité progresse de manière plus homogène. Par ailleurs, il n'est pas possible d'imputer la croissance de la productivité dans l'industrie du Royaume-Uni à la diminution de la présence syndicale.

- "Les chefs d'entreprise britanniques ont fait le plein de flexibilité au début des années 80, plus en tout cas que leurs homologues français".

- A moyen terme l'évolution des salaires est la même dans les deux pays. La sensibilité du salaire réel au taux de chômage est du même ordre dans les deux pays (de l'ordre de 0,3%). Mais les salaires ont augmenté plus vite en Grande Bretagne, et se sont plus dispersés (indépendamment du temps partiel), y compris dans chaque secteur : c'est hors industrie que l'évolution est originale, avec une dispersion accrue et une croissance maintenue<sup>13</sup>.

Michel Husson en conclut que le modèle britannique est celui d'un mode de croissance dualiste (creusement du différentiel de productivité entre secteur exposé ou pas, dispersion accrue des salaires). Un tel mode de croissance devrait, selon certains auteurs, permettre une complémentarité, le secteur non exposé devant pouvoir créer des emplois. Mais ce bouclage de la répartition des revenus ne conduit pas à une stabilisation du mode de partage, et on observe une dégradation de la compétitivité structurelle. Aussi "l'évolution de l'économie française peut être considérée ici, de plusieurs points de vue, comme le produit d'une politique libérale moins avancée, mais va dans la même direction" (Husson, 92). La principale différence des modes d'ajustement dans l'industrie entre les deux pays serait, d'une part, le type de combinaison entre l'évolution des salaires (ralentissement plus fort en France), et celle des effectifs (diminution plus faible en France) ; et, d'autre part et surtout, dans l'évolution des deux secteurs : si elle est comparable dans

---

<sup>13</sup> L'auteur remarque que la croissance du salaire moyen, qui contredit le schéma libéral selon lequel déréglementation du travail et le chômage devraient conduire à un ajustement salarial à la baisse, tient, entre autres, à l'élévation du niveau de qualification de la main-d'œuvre.

l'industrie, au Royaume-Uni la productivité dans les services stagne, les salaires augmentent, les profits chutent et la récession s'installe. Le réglage d'un modèle à forte déconnexion n'a pu être réalisé.

Cette étude, conduite au début des années 90, met donc plutôt l'accent sur le mouvement de convergence des dynamiques macro-économiques en moyenne durée, mouvement qualifié d'"ajustement défensif de l'emploi", organisé par la recherche d'une réduction des coûts salariaux. Mais l'auteur note au passage nombre de spécificités nationales, la plupart tendant à freiner davantage la flexibilisation du marché du travail en France. Actualiser cette étude en fonction des dynamiques les plus récentes (1992-1997) conduirait à prendre en compte une croissance un peu plus soutenue au Royaume-Uni ainsi qu'une chute spectaculaire du taux officiel de chômage dans ce pays alors qu'il a continué de croître en France. Mais on a vu plus haut que, compte tenu des évolutions contrastées de la population active dans les deux pays, les performances des deux économies en matière de création d'emploi, et plus encore en termes de volume horaire de travail, demeurent aussi proches... et aussi médiocres.

#### **IV- Méthodologie**

Centrée sur l'*articulation des niveaux de la régulation du temps de travail*, la comparaison France- Grande Bretagne doit nécessairement être conduite aux trois grands niveaux – national, sectoriel, entreprise/ou établissement – de cette régulation. Le principal problème est alors celui du choix des branches et des entreprises.

##### *IV-1 Choix des branches*

Concernant le choix des branches, il nous a fallu tenir compte de la recherche que venait d'engager nos collègues de l'IRRU fin 1994 sur "les rémunérations et le temps de travail" dans quatre branches d'activité : métallurgie, imprimerie, grande distribution et hôpitaux. Cette recherche est fondée avant tout sur une enquête longitudinale pluriannuelle (1995-1999) auprès d'un échantillon de plus de trois cents établissements<sup>14</sup>. Nous avons donc adopté les mêmes secteurs – en dehors

---

<sup>14</sup> En novembre 1993 a été adoptée à la majorité qualifiée par le Conseil européen une directive sur l'aménagement du temps de travail. Elle prescrit notamment une durée hebdomadaire maximale de 48 heures et quatre semaines de congés payés annuels. Un des objectifs de l'enquête de l'IRRU est d'évaluer les effets attendus de l'application future de cette directive. Le questionnaire est centré sur le principal groupe professionnel employé et sur les principales caractéristiques, en dynamique, de son système de rémunération et de temps de travail. Il porte également sur les modes de régulation de la relation d'emploi et sur l'impact futur de l'application des Directives européennes. L'échantillon des établissements ayant répondu est de 135 dans la métallurgie (taux de réponse de 20%) ; de 25 dans la grande distribution (12%) ; et de 87 dans la santé (27%).

de l'imprimerie, fort peu représentée au plan régional – les considérant par ailleurs comme pertinents du point de vue du questionnement. On y retrouve en effet les principaux critères qui différencient traditionnellement la main d'œuvre et ses modes de gestion. La métallurgie a joué dans les deux pays un rôle majeur dans la construction du système de relations professionnelles, et le syndicalisme conserve dans une partie de ce secteur des positions qui lui permettent de peser dans la négociation collective. Elle s'oppose sur ce plan à la grande distribution, secteur récent et très faiblement organisé syndicalement. Enfin le secteur de la santé, bien qu'il relève traditionnellement d'abord d'une logique de service public, connaît au Royaume-Uni une privatisation partielle de ses modes de gestion. Afin de trouver des situations plus comparables en France, nous avons choisi d'étudier le secteur des établissements privés de soins.

Pour chacun des trois secteurs, côté britannique l'enquête originale de l'IRRU devait permettre de rassembler les données de base sur les dynamiques en cours au plan des modes de gestion du personnel, du moins sur le principal groupe professionnel employé ("largest occupational group of employees"). Par ailleurs la disparition de toute régulation conventionnelle institutionnelle dans la métallurgie comme dans la grande distribution britanniques rendait sans objet une étude spécifique sur ce plan. Côté français l'approche des dynamiques de branche a été réalisée à partir des données statistiques disponibles (Notamment Enquêtes Emploi et conditions de travail, de l'INSEE et de la DARES).

#### *IV-2 Choix des établissements*

Conformément à l'hypothèse d'un mouvement de décentralisation des modes de régulation de la relation d'emploi vers le niveau des entreprises et des établissements, l'échelon décisif auquel il convenait d'observer l'articulation des niveaux est celui de l'établissement, du lieu de travail au sens anglais ("workplace"). Et compte tenu de l'impossibilité d'étudier sérieusement un trop grand nombre de cas, le choix d'une dizaine au plus d'entreprises ou d'établissements s'imposait, sachant que la réalisation d'une monographie plus approfondie dans chacune des trois branches serait hautement souhaitable.

Côté français, nous sommes parvenu à peu près à cet objectif : huit monographies ont été réalisées – trois dans la métallurgie, trois dans la grande distribution, et deux établissements privés de soins – concernant des établissements retenus comme assez significatifs de la dynamique française de la régulation du temps de travail : si dans la plupart d'entre eux des accords récents sur le temps de travail nous avaient été signalés, il ne s'agissait pas a priori d'accords

"exemplaires" des logiques très défensives ou au contraire très offensives qui sont généralement à la source de la médiatisation de certains accords<sup>15</sup>. Dans chacune de ces unités, nous avons pu au minimum réaliser deux entretiens approfondis, l'un auprès d'un représentant de la direction et l'autre auprès d'un représentant du personnel, ainsi que la collecte de données de base sur l'entreprise, ses salariés, et ses modes de gestion. Par ailleurs, dans la métallurgie comme dans la grande distribution nous avons pu une étude de cas plus fouillée. .

Côté britannique, et pour des raisons indépendantes de la volonté de l'équipe française<sup>16</sup>, la réalisation de monographies – pour laquelle le même type de grille d'observation a été en principe retenue – a été malheureusement plus tardive et plus succincte. Seul un établissement a été enquêté pour la métallurgie et pour la santé. Dans la grande distribution, trois monographies - trois magasins appartenant à la même enseigne mais implantés dans trois localités différentes - ont été réalisées. De plus, pour la métallurgie, il n'a pas été possible pour nos collègues anglais d'étudier une entreprise du secteur pour lequel nous avons nous-mêmes pu réaliser la monographie la plus fouillée, celui des composants électroniques.

On trouvera à la fin de la première partie de ce rapport, "Un cadrage des deux dynamiques nationales" un tableau présentant les principales caractéristiques de l'échantillon des entreprises françaises et britanniques (pages 57-58).

C'est donc à partir de l'ensemble de ces matériaux que nous allons tenter de développer l'approche comparative des dynamiques britanniques et françaises.

### *Plan du rapport* <sup>17</sup>

La première partie est consacrée à un cadrage de perspective comparative de dynamiques du temps de travail en France et au Royaume-Uni, au double plan des systèmes de régulation socio-juridiques, et des grandes évolutions objectives des

---

<sup>15</sup> Mais on verra que dans l'une des trois unités de la métallurgie, MOTOR, a été signé très récemment un accord "offensif" dans le cadre de la loi de Robien.

<sup>16</sup> Le volet "étude de cas" s'est révélé finalement non prioritaire au sein de l'ensemble du dispositif de recherche pour lequel l'équipe de Warwick avait obtenu son propre financement. Comme aucun soutien financier spécifique n'était prévu côté français pour soutenir nos collègues britanniques dans cette démarche d'enquête, il ne nous a pas été possible d'obtenir davantage de leur part. Si on y ajoute que le responsable de l'enquête britannique, "pay and working time" a été remplacé en 1996, on comprend que nous ayons eu de sérieux problèmes de coordination.

<sup>17</sup> P. Bouffartigue a rédigé l'introduction, la conclusion, et a contribué également à la rédaction de la partie 1 (cadrage) de la partie 2 (métallurgie) et de la partie 3 (grande distribution). M. Bocchino a rédigé une des deux monographies françaises, "REEDUC", de la partie 4 (santé). K. Mirochnitchenko a rédigé, sous la responsabilité scientifique d'A. Chouraqui, le chapitre "systèmes de régulation" de la partie 1 (cadrage) et de la partie 2 (métallurgie), l'une des monographies françaises de cette branche, et une de celles du commerce. Ph. Mossé a rédigé la partie 4 (santé). R. Tchobanian a rédigé l'essentiel de la partie 3 (grande distribution).

temps travaillés. Elle se termine par quelques indications sur la situation dans les trois branches d'activité concernées.

Chacune des trois parties suivantes traite d'une branche d'activité. Une analyse des dynamiques en cours à l'échelle de la branche dans les deux pays, privilégiant la dimension de la régulation des temps de travail, est suivie d'une présentation des monographies françaises. On résume ensuite les études de cas réalisées par nos collègues anglais. On s'efforce enfin de mettre en valeur les convergences et les divergences eu égard à la France.

La conclusion tente une synthèse de l'ensemble en s'efforçant d'apporter des éléments de réponse à la question posée : dans quelle mesure la dynamique française des temps travaillés emprunte-t-elle aux traits typiques d'une dérégulation à l'anglo-saxonne ?

**Première partie**

**UN CADRAGE DES DEUX DYNAMIQUES  
NATIONALES**



## **I - Systèmes de régulation socio-juridique et temps de travail**

Le système de relations professionnelles, dont l'objet est la production de règles de travail (Dunlop, 1958), prend des formes différentes selon tel ou tel pays, qu'il s'agisse de l'organisation des règles de travail, de leur nature, ou des configurations d'acteurs.

### **I -Des systèmes de régulation socio-juridique en transformation**

Les systèmes de régulation socio-juridique français et britannique se différencient par la place respective de la loi et de l'accord et l'organisation des différents niveaux de négociation.

#### **I-1 Régulation de la relation de travail : entre loi et accord collectif**

Alors qu'en G.B, les relations professionnelles se sont construites sur la base d'une régulation contractuelle (accords de branche et d'entreprise, conventions collectives), en France, le champ des relations de travail s'est principalement structuré sur une régulation étatique (lois, décrets, règlements). Cependant, ces modèles-types de systèmes de relations industrielles sont moins rigides, et, par certains aspects, tendent à devenir proches.

En G.B, traditionnellement, le **modèle du "bargaining"** organise la plus grande partie des règles de travail, dans le sens où la négociation collective prime sur la loi pour réglementer les conditions de travail ("abstention du droit")<sup>18</sup>. Ce modèle s'appuie sur la doctrine du "laisser faire collectif", où l'action de l'Etat est minime dans la régulation des relations de travail, alors que syndicats et employeurs ont une grande autonomie. Les accords collectifs, tout en étant dépourvus d'une force juridique obligatoire, sont la principale forme de régulation collective des relations de travail. Globalement, le système de régulation britannique est qualifié de système de "pure autonomie", avec une combinaison entre la reconnaissance d'une liberté e négociation et une abstention du système juridique (M.L Morin, 1994). Toutefois, dès la fin des années 70, l'Etat (gouvernement conservateur) adopte une attitude contradictoire et ambiguë vis à vis de la régulation

---

<sup>18</sup> Il existe une école anglaise fortement structurée sur la notion de négociation collective, initiée par les Webbs avec le concept de "bargaining", puis par d'autres auteurs comme Flanders .

contractuelle (Davies, 1988 ; Bridgford et Stirling, 1987). D'une part, la politique gouvernementale renforce l'autonomie des partenaires sociaux dans la formation des compromis, en se dégageant de toute implication dans le développement de la négociation collective. L'Employment Act de 1980 supprime l'existence de sanctions légales pour un employeur qui ne négocie pas avec un syndicat (Employment Protection Act de 1975). D'autre part, les pouvoirs publics s'immiscent dans la sphère du contractuel, en abandonnant le principe de neutralité de l'Etat. Par différents "Employments acts" (1980, 1982, 1988, 1993), la puissance syndicale est fortement restreinte (remise en cause des "closed shops"<sup>19</sup> et du vote à bulletin secret, restriction des piquets de grèves) ; le nombre de grèves passe de 570 000 à 30 000/10000 ouvriers, entre 1970 et 1990 (S.Jefferys, 1996). De plus, le gouvernement intervient directement sur les règles de la négociation collective au sein du secteur public (suppression des conseils salariaux, "wages councils" pour les moins de 21 ans, de la procédure de négociation pour les professeurs), et par une action de privatisation, dans différents domaines (les télécommunications en 1985, le gaz en 1986, l'eau en 1989, l'électricité en 1990, et les transports routiers, aériens et ferroviaires...). Cette pression a très fortement touché les syndicats de l'industrie (grèves dans la métallurgie en 1989), non seulement dans leur poids numérique (une étude du Guardian estime que les principales privatisations dans les différents secteurs auront représenté près de 250 000 suppressions d'emplois d'ici la fin du siècle), mais aussi dans leur "conscience" et action collective.

A l'inverse, dans le cas français, le système de relations professionnelles est traditionnellement fondé sur un modèle "légalo-règlementaire", dans le sens où les relations sociales sont moins orientées par l'activité contractuelle des partenaires sociaux, peu enclins à négocier à un niveau décentralisé, que par l'action directe (impulsions législatives) ou indirecte (incitation à négocier) des pouvoirs publics (Sellier, 1984, Bonafe-Schmitt, 1988). A la fin des années 70, une volonté politique incite à une plus forte contractualisation dans les relations sociales, proche du modèle du "bargaining". Cette politique contractuelle, initiée par J.Delors lors du projet "une nouvelle société" en 1969, se poursuit avec la loi du 13.07 1971, qui organise la négociation collective au niveau de l'entreprise et de l'interprofessionnel, s'affirme avec les lois Auroux de 1982, qui instituent au niveau de l'entreprise, un droit d'expression des salariés et une obligation annuelle de négocier sur les salaires et le temps de travail, et se pérennise avec la politique de "Modernisation négociée" de 1989, qui souligne la nécessité d'articuler les

---

<sup>19</sup> Correspond à l'interdiction pour un employeur d'embaucher un salarié non syndiqué.

différents niveaux de négociation (interprofessionnel, branche, entreprise), pour une efficacité maximale de la régulation négociée. L'objet, in fine de ces différentes impulsions, est de "*reconnaître la négociation collective, comme un instrument privilégié de la gestion des relations professionnelles*" (Chaigneau, 1988, G.Caire, 1992).

L'ensemble de ces dispositions aura un impact sur l'ampleur de la négociation collective, dans une tendance de décentralisation contractuelle avec le développement de la négociation d'entreprise. Cependant, ce mouvement contractuel reste relativement formel au niveau national (niveaux interprofessionnel et de branche) et aléatoire au niveau local (entreprises, établissements).

D'une part, dans un contexte de décroissance sociale amorcée à la fin des années soixante-dix, la capacité des acteurs sociaux à co-déterminer des règles de travail se restreint (échec des négociations interprofessionnelles en 1980 sur la réduction et l'aménagement du temps de travail, en 1984 sur la flexibilité du travail, faiblesse du contenu de l'accord interprofessionnel de 1995 sur l'annualisation du temps de travail). Les compromis nationaux portent le plus souvent sur l'aspect procédural de la négociation, se traduisant par des accords-cadre nationaux qui restent très larges, améliorent faiblement le contenu des dispositifs légalo-réglementaires existants, et renvoient au niveau local la responsabilité de négocier le contenu du compromis et l'ampleur des contreparties<sup>20</sup>. De plus, l'impulsion d'une dynamique contractuelle sur les niveaux inférieurs est faible (impact limité de l'accord-cadre de "Modernisation négociée" de 1989 sur les accords de branche ou d'entreprise, même remarque pour l'accord de 1995 sur le temps de travail). Cette difficulté de la politique contractuelle nationale d'engager des compromis substantiels est d'autant plus forte avec le développement des accords dérogatoires, au niveau de la branche et des entreprises.

D'autre part, au niveau local, le développement des compromis entre patronat et syndicat, ne doit pas occulter le rapport de force qui préfigure ces accords. Les directions d'entreprise sont le plus souvent à l'initiative de la négociation, dans le cadre d'une politique sociale offensive (gestion anticipée des compétences et des emploi, politique salariale individualisée, formation continue). De plus, dans une situation de faible présence et représentativité des syndicats, les accords signés sont le plus souvent léonins ; les négociations sur l'aménagement du temps de travail illustrent ce déséquilibre des termes du compromis, avec de fortes contraintes

---

<sup>20</sup> L'accord interprofessionnel de 1995 sur l'annualisation et la RTT illustre ces différents points : il envisage globalement la question du lien entre RTT et emploi, reprend l'essentiel des dispositifs de la loi quinquennale sur le temps de travail, et reporte sur les branches la négociation de l'ampleur de la RTT et le contenu de différentes mesures.

temporelles pour le salarié, sans contreparties significatives en terme de réduction du temps de travail.

## **I-2 Vers une articulation des différents niveaux de négociation collective ?**

Les systèmes de régulation collective des relations de travail se modèlent selon une organisation des différents niveaux de négociation, où un niveau de régulation privilégié émerge ; "*le niveau principal auquel s'exerce l'action syndicale est le résultat du rapport de force qui s'est institué entre syndicats et employeurs*" (Sellier, 1961). Alors que certains systèmes de relations professionnelles se structurent prioritairement à un niveau décentralisé (E-U, Japon, G.B), d'autres s'appuient sur le niveau de la branche (Allemagne, France), ou sur le niveau interprofessionnel centralisé (Danemark, Belgique). Cependant, ces figures types s'estompent. L'architecture actuelle des systèmes de relations industrielles n'est plus, ni totalement centralisée, ni totalement décentralisée, mais située dans une articulation des niveaux et registres de la régulation socio-juridique, qui peut être qualifiée " d'ensembles régulateurs " (A.Chourau, 1993). Les systèmes de régulation les plus centralisés tendent à se décentraliser (France, Belgique, Danemark), alors que les plus localisés adoptent un mouvement de recentralisation (Japon, E-U). Le cas de la G-B semble être " original ", dans le sens où les caractéristiques traditionnelles de la régulation socio-juridique -faiblesse de la régulation étatique nationale et décentralisation de la négociation et des modes de contrôle du travail- se sont accrues.

Au **Royaume-Uni**, la négociation collective, fondée sur le principe de "l'autonomie collective"<sup>21</sup>, s'organise traditionnellement autour de trois niveaux, que sont la branche, l'entreprise, et l'atelier (le niveau interprofessionnel ne joue aucun rôle). Les contours de la branche sont relatifs à l'appartenance à une catégorie professionnelle, "*l'action revendicative est liée aux intérêts spécifiques de chaque groupe professionnel*" (F.Eyraud, 1984), à l'inverse du cas français où l'objet de la branche est de faire bénéficier des garanties conventionnelles à une large part des salariés (cette propriété est aussi liée à l'importance des marchés internes du travail en France ; F.Eyraud, M.Marsden, J.J Silvestre, 1990). L'action collective est organisée sur la base des syndicats de métier qui représentent

---

<sup>21</sup> La loi laisse une grande liberté aux parties concernées, employeurs et syndicats, pour fixer les termes du contrat de travail individuel

le mode dominant de mobilisation et de revendications. La négociation peut donc se référer à la branche (au sens conventionnel), mais aussi à un métier, ou à une catégorie professionnelle. Elle fonctionne sur le principe de la "table unique", c'est à dire d'une négociation qui se déroule avec les différents syndicats de métiers présents. Cette pratique est remise en cause dans certaines entreprises multinationales ou japonaises (exemple des accords Nissan), obligeant à une seule représentation syndicale autour de la table de négociation. Au niveau de l'entreprise, la représentation syndicale repose sur un système coutumier basé sur les "shop stewards" (catégorie professionnelle), qui engagent un contrôle direct sur le contenu et les conditions d'emploi (F.Eyraud, 1984).

Globalement, le système de négociation collective s'organise autour de quatre formes et niveaux de régulation (Sisson and Brown, 1983), bien que la première soit aujourd'hui quasiment inexistante :

- "*Wages councils orders*" (conseils salariaux) : accords professionnels de branches étendus à l'ensemble des entreprises qui ne sont pas affiliées à une fédération patronale. Il s'agit de règles conventionnelles, créant une norme dans un secteur. Fondées sur une négociation tripartite entre les organisations syndicales, les fédérations professionnelles et des "indépendants" (employeurs non affiliés à une fédération), ces règles conventionnelles correspondent à des recommandations faites au gouvernement, notamment en matière de minima salariaux, de durées du travail maximales, de congés payés. Depuis "l'Employment Rights Act" de 1993, les "wages councils", caractérisés par des négociations multi-employeurs, sont abolis partout où ils demeuraient (métallurgie en 1989, grande-distribution en 1993), sauf dans l'agriculture. Ceci conduit à une régulation conventionnelle nationale quasiment inexistante. Dans les secteurs les plus exposés à la concurrence internationale, notamment les entreprises multi-nationales, le taux de couverture conventionnelle est passé de près de 90 % dans les années cinquante à environ 10 % dans les années quatre-vingt-dix (J.Jefferys, 1996)

- "*Associations agreements*" (accords nationaux) : Accords négociés entre une organisation patronale et un ou plusieurs syndicats, au niveau national (imprimerie, bâtiment, service national de santé) ou régional (textile). Le National agreement du secteur de la grande-distribution (Multiple food Stores) est remis en cause en 1988.

- "*Corporate agreements*" (accord d'entreprise) : Accords concernant uniquement les entreprises multi-établissements, avec la présence des "shop stewards". Il s'agit du niveau de négociation habituel pour les activités de services, comme la banque, les assurances, les transports.

- "*Plant agreements*" (accord d'établissement) : Accords qui couvrent un établissement ou un département de cet établissement, en incluant les "shops stewards committes" (syndicats). C'est un mode de négociation fréquent dans les grandes entreprises et la métallurgie.

Le système de négociation collective traditionnel, présenté ci-dessus, est affecté par un double mouvement (relatives aux conclusions de l'enquête de Warwick, avec qui le travail comparatif est réalisé, et sur lequel nous reviendrons ; J.Arrowsmith et K.Sisson, 1997) :

- un déclin de la négociation au niveau national, lié à la moindre place des conventions multi-employeurs (wages councils) et la dénonciation de plus en plus fréquente des accords nationaux de branche (métallurgie, grande-distribution, banque)

- une décentralisation sur " l'organisation " et au niveau du lieu de travail, avec un développement des accords d'entreprises, d'établissements, et d'ateliers ces dix dernières années (Bridford, Stirling, 1987).

Le passage d'une négociation multi-employeurs à des accords basés sur " l'organisation ", au sens du lieu de travail, est considéré comme le point de changement central du système de relations industrielles britannique. Cette position rejoint les analyses des auteurs néo-institutionnalistes américains (Kochan, Locke, 1990) considérant que le niveau traditionnel de la régulation collective situé à des niveaux méso-économiques autour de la négociation collective n'est plus efficient, et qu'il ait relayé par les niveaux de l'établissement, l'atelier ou encore le lieu de travail.

Le renforcement de la décentralisation du modèle britannique de régulation collective implique deux types de transformation :

- déstabilisation des principes d'une régulation conventionnelle nationale et formelle :

La quasi-disparition de la régulation conventionnelle nationale déstabilise la principale forme de régulation formelle centralisée existante en G-B (quasi-inexistence d'un cadre législatif et d'accords interprofessionnels), ainsi que le principe de la négociation multi-employeurs, sur lequel sont fondés les " wages councils ". Outre une action gouvernementale qui fragile la régulation contractuelle centralisée (Employment Act de 1993 abolit les conseils salariaux), d'autres facteurs explicatifs peuvent être avancés : rôle croissant des " shops steward " dans la négociation d'entreprise au détriment des syndicats, multiplication des

revendications catégorielles et des grèves tournantes dès la fin des années soixante (A.Flox, A.Flanders, 1969), fragmentation du système de paiement au rendement (F.Eyraud, 1984), croissance du nombre d'entreprises multinationales introduisant de nouvelles règles de négociation.

- formalisation de la régulation des relations de travail au niveau de l'entreprise

L'amointrissement des accords multi-employeurs se couple d'une formalisation des modes de gestion des relations de travail dans l'entreprise. En effet, les employeurs engagent une reprise en main des prérogatives de gestion du travail au niveau de l'entreprise, avec comme objectifs d'introduire une flexibilité dans le système de hiérarchisation des métiers et des emplois et d'intervenir sur les règles de la négociation (principe de la "table unique", consultation directe). Cette formalisation de la gestion des relations professionnelles remet en cause une tradition de pragmatisme, où " *le contrôle des conditions d'emploi et de travail se fait par une négociation continue dans l'atelier, avec la hiérarchie d'encadrement* " (F.Eyraud, 1984).

La moindre place de la régulation conventionnelle centrale est aussi à relier au déclin syndical. Une étude du Labour Force Survey de 1994 indique que le taux de syndicalisation est de 33 % en 1994, avec un très grand écart entre le secteur public (62 %) et le secteur privé (23 %) (Ires, 1995). Une enquête sur les relations professionnelles sur le lieu de travail, en 1990 montre, d'une part, que les accords de "closed-shop", concernent 500 000 en 1990, contre 5 millions de personnes en 1980 et, d'autre part, que les salariés couverts par un accord collectif passe de 71 % en 1984, à 54 % en 1990 ; 40 % des salariés seraient couverts par un accord d'entreprise (Millward, 1992).

Le **système français** de régulation collective du travail s'appuie sur différents registres de négociation, que sont l'interprofessionnel, la branche, et l'entreprise, et une diversité des niveaux d'application (national, territorial, local). Le principe de "*l'ordre public social*", qui hiérarchise les règles de travail et d'emploi (tout niveau de négociation inférieur doit améliorer le niveau supérieur), conduit à une articulation descendante des différents niveaux de négociation (de l'interprofessionnel vers l'entreprise, du national vers le local). Jusqu'au milieu des années 70, la régulation contractuelle tend à être relativement centralisée (politique contractuelle, conventions collectives, accords nationaux de branche). Elle est proche d'un "*modèle légal*", dans le sens où l'objet des accords collectifs est moins

de déterminer des conditions effectives de travail, que de reproduire des règles légales (Bonafe-Schmitt, 1988).

La sphère de production des règles de travail se situe traditionnellement au niveau de la branche, et autour des conventions collectives et accords nationaux de branche sur les classifications, les salaires, la formation professionnelle (Saglio, 1991). Cependant, la négociation collective va progressivement se développer à d'autres niveaux, que celui de la branche. D'une part, le législateur élargit le champ de compétence de la négociation collective : reconnaissance du fait syndical dans l'entreprise en 1968, institution de la négociation interprofessionnelle et d'entreprise en 1971, obligation de négocier dans l'entreprise, sur les salaires et le temps de travail (tous les ans), et le droit d'expression des salariés (tous les 3 ans), avec les lois Auroux de 1982. D'autre part, les experts publics et les acteurs sociaux préconisent d'engager une plus grande articulation des niveaux de négociation, et non un choix entre tel ou tel niveau. Le rapport Chaigneau (1988) souligne la nécessité de rééquilibrer les différents niveaux de négociation (notamment entre la branche et l'entreprise), pour une meilleure articulation. L'accord interprofessionnel de "Modernisation négociée" de 1989 formalise ce principe "*d'articulation négociée*", dans le sens d'une articulation efficace et stable des différents niveaux de négociation<sup>22</sup>.

Dans les faits, cette politique contractuelle s'est traduite au milieu des années 80 par un développement important des accords collectifs de branche ou d'entreprise, et une place plus grande de la négociation collective dans la régulation des relations de travail. En premier lieu, l'ampleur de la couverture conventionnelle, par le biais des accords de branche étendus, s'est améliorée ; en 1991, moins d'un million de salarié sont exclus d'une couverture conventionnelle, contre plus de 3,5 millions en 1981 (M.Tallard, 1990). Cette plus grande efficacité de la couverture conventionnelle ne doit pas surestimer la dynamique des négociations de branche. En effet, l'essentiel du mouvement contractuel est à relier à une décentralisation de la négociation collective vers le niveau local de l'entreprise et de l'établissement. Entre 1982 et 1996, le nombre d'accords d'entreprise est passé de 1 600 en 1982 à 9 274 en 1996 (" La négociation d'entreprise en 1996 ", 1997). Cette prépondérance des négociations d'entreprise est aussi relative au glissement de position des partenaires sociaux. Après avoir envisagé la branche comme le niveau

---

<sup>22</sup> Cet "accord de méthode" précise la spécificité de chaque niveau de négociation, et la nécessité d'activer ces différents niveaux pour un même thème de négociation : le niveau interprofessionnel impulse les grandes orientations de la négociation, la branche précise ces orientations à partir d'une analyse de la situation existante, et l'entreprise met en place les situations concrètes.

de négociation le plus efficace<sup>23</sup>, au milieu des années 80, le patronat considère la négociation d'entreprise comme le seul niveau pertinent d'appréhension des réalités socio-économiques (Sellier, 1986).

L'ampleur de cette décentralisation de la négociation collective doit être relativisée. En effet, la croissance quantitative des accords d'entreprise ne doit pas surévaluer la réalité de l'activité contractuelle à ce niveau (Hoang-Ngoc, Lallement, 1994). D'une part les négociations d'entreprise sont essentiellement le fait des grandes entreprises (70 % des salariés couverts par un accord d'entreprise appartient à une entreprise de 1000 salariés), concernent principalement les secteurs de l'industrie (60 % des accords), et leur contenu est très variable (important sur les salaires et le temps de travail, thèmes qui correspondent à l'obligation annuelle de négocier, à contrario faible sur l'emploi, ou les conditions de travail). D'autre part, l'augmentation de ces accords d'entreprise n'est pas concomitant d'un renforcement réel des organisations syndicales ; entre 1989 et 1993, la proportion d'établissements de plus de 50 salariés où des délégués syndicaux sont présents, est passée de 51 % à 49,3 %, alors que le nombre de délégués syndicaux diminue de 2,6 points<sup>24</sup>.

## II - Le temps de travail : modes de régulation et modes de gestion

Le rapport de la Fondation Européenne (1994) distingue deux modèles de régulation du temps de travail dans les pays européens : le modèle du "laisser-faire", et le "modèle de la régulation". Le premier modèle est représenté par la G-B, alors que le second est figuré par la France. Le R.U et la France seraient, sur la question des modes de régulation du temps de travail, des modèles-types opposés. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les différences structurelles des modes de régulation en France et en G-B perdurent sur la question du temps de travail, ou si des points de convergences s'observent sur ce thème, au delà des systèmes de relations professionnelles.

---

<sup>23</sup> Pour le patronat, la branche constitue un verrou conventionnel à l'acquisition d'avantages sociaux supplémentaires, alors que pour les syndicats elle permet d'élargir les acquis conventionnels au plus grand nombre de salariés.

<sup>24</sup> Premières informations, "Les délégués syndicaux au 30 juin 1993", n° 96-06-24-2.

## II-1 Régulation du temps de travail : entre réglementation et dérégulation

Le Royaume-Uni est un des seuls pays européen à ne pas avoir de législation sur le temps de travail, qui définit une durée légale du travail, quotidienne ou hebdomadaire. Certaines restrictions légales qui demeuraient sur le temps de travail des femmes, des jeunes, ont été abrogées par une loi de 1986, au nom de la non discrimination des sexes, et par l'Employment Act de 1989. Seule demeure une restriction législative des durées du travail, pour certaines catégories, comme les mineurs et les conducteurs de camions. Les limitations des heures d'ouverture des magasins ont été aussi supprimées par la loi de 1994, "Sunday trading bill".

En l'absence d'une législation, la régulation en matière de durée de travail s'effectue essentiellement par le biais des "wages councils", des "national agreements", ou encore des accords locaux d'entreprises. Les catégories du travail à temps plein, à temps partiel, ou des heures supplémentaires, sont définies par la régulation contractuelle et sont donc variables selon le secteur ou l'entreprise. Toutefois, comme nous l'avons précédemment souligné, la régulation conventionnelle centrale est fortement remise en cause à la fin des années 80, ce qui a influence directe sur la régulation du temps de travail. Le "wages Act" de 1986 met fin à la capacité des councils de régler des questions de temps de travail, et exclus les salariés de moins de 21 ans des conseils de salaires. Ces derniers, qui fixent une durée conventionnelle du travail, sont dénoncés notamment dans les secteurs de la métallurgie en 1989, et de la grande-distribution en 1993 (le service national de santé britannique conserve un "national agreement"). Seul le secteur de l'agriculture reste couvert par une réglementation conventionnelle sur le temps de travail. La quasi-disparition des mécanismes de régulation centrale sur le temps de travail entraîne un mouvement de négociation au niveau des entreprises, où le temps de travail est un des thèmes non-salariaux le plus négocié. Dans le cas de la métallurgie, la remise en cause de l'accord national de branche en 1989 est relayée par un ensemble d'accords d'entreprises sur la R.T.T (conclu dans des entreprises phares comme Rover, British Aerospace, Rolls-Royce), qui tendent à fixer une norme sur la durée hebdomadaire du travail dans le secteur à 37h. En 1990, dans près de 80 % des entreprises où des syndicats reconnus par les ouvriers sont présents, les employeurs notent que le temps de travail relève le plus souvent de la régulation conjointe (Millward, 1992).

L'intervention croissante du gouvernement dans le sens de la réduction de la régulation publique tend à limiter la régulation du temps de travail, sans tenir compte des compromis existants à travers la négociation collective, entre la demande de flexibilité des employeurs et les avantages compensatoires pour les salariés. Cette dérégulation du temps de travail au niveau central (suppression des "wages councils" et des principaux "national agreements") conduit à une forme de régulation additionnelle de type informel, qui amoindrit les possibilités de la régulation contractuelle au niveau local.

Cependant, ces caractéristiques de la régulation institutionnelle ne peuvent expliquer les modèles pratiques de gestion du temps de travail. La métallurgie comme la grande-distribution est dépourvue d'une régulation formelle nationale (dénonciation des accords nationaux), mais elles se réfèrent à un modèle de gestion du temps de travail totalement différent.

Dans le cas de la France, malgré l'extension du champ contractuel ces dernières années, le temps de travail s'est constitué sur une régulation étatique (M.L. Morin, 1996 ; J.Y. Thollet 1994 ; J.Y. Boulin, 1992). La loi est restée pendant plus de la moitié du siècle le seul mode de régulation collective et nationale de la durée et de l'organisation du temps de travail. Les principales mesures législatives<sup>25</sup> ont structuré une norme publique sur la durée du travail (travail à temps plein), à caractère collectif, hebdomadaire et suivant le principe de l'ordre public social, permettant de définir "en creux" le système des heures supplémentaires (horaires majorés au delà de la durée légale) et du travail à temps partiel (un cinquième de la durée légale ou conventionnelle). La régulation du temps de travail est donc duale, située entre une régulation étatique centrale (dispositifs légalo-réglementaires), qui fixe une durée du travail légale, et une régulation gestionnaire locale (pouvoir de gestion de l'employeur), qui effectue l'organisation des durées effectives du travail (J.Freyssinet, 1997).

Au regard de cette architecture régulatoire sur le temps de travail, différentes inflexions récentes peuvent être soulignées.

En premier lieu, la nature de l'intervention de l'Etat en matière de temps de travail s'est transformée. En effet, la problématique de l'aménagement et de la réduction du temps de travail (ARTT) se développe dans une logique de "dérégulation par la rerèglementation", dans le sens de l'introduction de nouvelles lois pour déroger au cadre législatif, en l'occurrence la loi de référence de 1936 sur

---

<sup>25</sup> loi de 1841 sur les 8h, pour les enfants de moins de 12 ans, loi de 1874 sur les 12h, pour les femmes de moins de 21 ans, décret de 1919 sur la journée de 8h, la semaine de 40h, loi de 1936 sur les 40h hebdomadaire, ordonnance de 1982 sur 39h hebdomadaire.

l'horaire collectif hebdomadaire et le système de majoration des HS (J.E Ray, 1994). Un ensemble de mesures législatives (ordonnance de 1982, loi Seguin de 1987, loi Quinquennale de 1993) ont ouvert de nombreuses possibilités dérogatoires contractuelles en matière d'ARTT, par accords de branche ou d'entreprise. De plus, les frontières entre le domaine légal et le domaine contractuel sont de plus en plus perméables, ce qui est relatif à l'idée ancienne " d'une relation nouvelle entre la loi et l'accord collectif " (J.M Verdier, P. Langlois, 1972). Par des dispositifs légalo-réglementaires (lois Seguin, loi quinquennale) et une intervention indirecte (incitation des partenaires à négocier en 1978 et 1981, rapports d'experts qui orientent la politique contractuelle, stimulation contractuelle par incitation fiscale en 1982 et 1996), l'Etat oriente le contenu des compromis patronat/syndicats. Par ailleurs, certaines impulsions législatives s'appuient sur le contenu de la négociation sociale des partenaires sociaux ; il s'agit de " loi négociée " (ordonnance de 1982 qui reprend la quasi-totalité de l'accord interprofessionnel de 1981, loi Seguin de 1987 qui prend modèle sur l'accord de modulation de la métallurgie de 1986).

En second lieu, la régulation contractuelle en matière de temps de travail prend une part plus large<sup>26</sup>, avec un double mouvement :

- décentralisation de la négociation collective. Suite à l'ordonnance de 1982, instituant une obligation annuelle de négocier sur le temps de travail dans l'entreprise, le nombre d'accords d'entreprise sur ce thème a considérablement augmenté (4001 accords signés en 1996, soit le premier thème négocié, représentant 43,1 % de la totalité des accords d'entreprise<sup>27</sup>). Ce mouvement s'est accru avec d'autres mesures législatives (loi Seguin, loi quinquennale), qui donnent la possibilité d'introduire des dispositifs d'ARTT par accord d'entreprise. La multiplication de ces accords s'est couplée d'une diversification des thèmes négociés sur le temps de travail<sup>28</sup> (R.T.T, modulation du temps de travail, repos compensateur, partage du travail, horaires variables). Toutefois, l'ampleur des compromis négociés est variable : un nombre significatif d'accords se limitent à

---

<sup>26</sup> Les conventions collectives ou accords nationaux de branche reproduisaient les durées maximales légales sur les dispositions conventionnelles, ou apportaient certains avantages sociaux supplémentaires (congés, jours fériés) (F.Eyraud, Marsden, J.J Silvestre, 1990).

<sup>27</sup> " La négociation d'entreprise en 1996 ", 1997, Premières synthèses, 1997, n° 31.2.

<sup>28</sup> Près de 55 % des accords d'entreprise sur le temps de travail sont des accords d'A.T.T, où la modulation-annualisation est le thème le plus négocié (21 %), suivi des heures supplémentaires (18 %), du travail en équipes (13 %), et du travail à temps partiel (11 %). En 1996, une progression très marquée des accords de RTT s'observe, sous l'impulsion de la loi De Robien, passant de 5 % à 12 % des accords portant sur la gestion du temps de travail ; " La négociation collective en 1996 ", op cit.

une simple reconduction de l'horaire hebdomadaire collectif, ou la fixation des jours de congés.

- extension du champ dérogatoire négocié. Différentes mesures législatives (ordonnance de 1982, loi Seguin 1987, loi quinquennale 1993) ont élargi les possibilités dérogatoires sur la durée et l'organisation du temps de travail, par le biais de l'accord collectif. De nombreux accords d'entreprise, et dans une moindre mesure d'accords de branche<sup>29</sup>, se sont développés sur de nouveaux modes de gestion du temps de travail, autour de la réduction et l'aménagement du temps de travail (modulation, annualisation, repos compensateur, compte-épargne-temps).

Cette double tendance contractuelle, décentralisation et dérogation, rend complexe l'architecture régulatoire sur le temps de travail et de ce fait interroge le principe de "l'ordre public social". D'une part, l'empilement successif des nouveaux dispositifs législatifs dérogatoires opacifie la hiérarchie des modes régulatoires sur le temps de travail. A côté d'un "ordre social intangible", un "ordre public social relatif" se développerait, donnant la possibilité de déroger par accord collectif à la loi et aux accords de niveaux supérieurs. D'autre part, le développement des accords dérogatoires de branche ou d'entreprise déstabilise le rôle traditionnel de la négociation collective, qui est de négocier un contenu plus favorable que des dispositions des niveaux supérieurs. Ces deux tendances conduiraient à un mouvement de "rerèglementation-dérégulation" du temps de travail.

Dans ce sens, le rapport de la fondation européenne (1994), qui dessine trois groupes sur la flexibilité du temps de travail, qualifie le cas français de "*flexibilité individualisée*", dans le sens d'un développement croissant de la flexibilité du temps de travail, avec une faiblesse de la régulation contractuelle, à deux niveaux :

- faible capacité de la négociation collective à encadrer cette flexibilité (à l'inverse du cas Allemand, où se présente une "flexibilité négocié" sur le temps de travail). En effet, malgré le développement des accords d'entreprise sur le temps de travail, l'ampleur et la qualité des compromis négociés sur ce thème reste faible (exemple de la faiblesse des contreparties en terme de RTT).

---

<sup>29</sup> Suite à l'accord interprofessionnel de 1995 sur la réduction et l'annualisation du temps de travail, devant déboucher sur des négociations de branches, un groupe de travail chargé par le Ministère du Travail évalue à 12 sur 128 concernées (plus de 10 000 salariés) le nombre de branches qui ont signé un accord sur ce nouveau dispositif, soit un tiers de l'effectif des salariés couverts par ces 128 branches et 3 millions de salariés sur 12 millions du secteur privés (Rapport Cabanes, juin 1996).

- substitution de la négociation collective par le contrat de travail individuel. Les dispositions dérogatoires, ouvertes par la loi, permettent que certaines formes de flexibilité soient engagées par le contrat de travail, et se substituent à la négociation de branche ou d'entreprise (exemple du travail à temps partiel, introduite par la loi quinquennale de 1993).

## II-2 Le temps de travail comme outil de flexibilité ?

Alors qu'en France, la décentralisation de la régulation contractuelle sur le temps de travail s'accompagne d'une flexibilité temporelle plus forte, où il s'agit d'ajuster la durée du travail aux variations de la demande ou d'augmenter la durée d'utilisation des équipements, en G.B, la flexibilité s'oriente principalement vers une flexibilité fonctionnelle, c'est à dire une plus grande souplesse dans la répartition des tâches.

Au Royaume-Uni, la question de la flexibilité s'est majoritairement traduite par la recherche d'une plus grande souplesse dans la démarcation entre les métiers, et dans la répartition de la main d'oeuvre dans l'entreprise, par une renégociation des conditions d'emploi, de la structure des tâches et des habitudes de travail. Le développement d'accords sur la flexibilité fonctionnelle correspond plus généralement à une offensive patronale contre le pouvoir des syndicats de métiers sur le contrôle des conditions de travail, axe central du système de relations professionnelles britannique (F.Eyraud, 1984).

Dès les années 60, des accords de productivité (réduction des HS, revalorisation des salaires, simplification de la structure d'emploi), concernant l'organisation du travail et la répartition des tâches, sont signés (comme dans le cas de la raffinerie de Fawley, Delamotte, 1990). Ces accords ont pour effets de formaliser d'anciennes règles relevant du pouvoir unilatéral des syndicats, notamment sur l'organisation du travail et la répartition des tâches ("*work rules*"), et de conduire le management à réinvestir ses prérogatives sur le contrôle des conditions d'emploi. Au début des années 80, des accords de flexibilité, de type "fonctionnel" (changement dans les pratiques et l'organisation du travail) mettent en jeu le système de cloisonnement et de hiérarchie des emplois. Ces accords sont plus particulièrement présents dans les entreprises industrielles, et le secteur de la métallurgie (enquête de l'Institut of Manpower Studies, sur la métallurgie, l'industrie alimentaire, le commerce de détail, et les services financiers ; Delamotte, 1990).

Plus précisément, quatre principaux modes de gestion du temps de travail semblent s'observer (Sisson, et Brown, 1983) :

1. La métallurgie fonctionne sur une flexibilité de type fonctionnel, se traduisant en matière de temps de travail, par une réduction des pauses et un raccourcissement de la semaine de travail. Le temps de travail a été réduit de 2 heures dans ce secteur, pour passer de 39h à 37h en 1993, lors de la dénonciation du " wage council " de la branche.

2. La grande distribution travaille essentiellement sur le mode de l'annualisation du temps de travail, avec les concepts de "*key-time working*" et de "*zéro hours contracts*" (contrats à 00h).

3. Les services financiers optent pour une flexibilité des heures de fin de travail, en fonction de la demande du client.

4. Le service public développe une flexibilité quantitative externe, par le recours aux CDD.

Ces modèles de gestion du temps de travail sont concernés par les transformations des modes de flexibilité du temps de travail.

Dans le même sens, l'enquête de Warwick (1997) réalisée sur quatre secteurs –métallurgie, grande-distribution, imprimerie, Service national de la santé, met en évidence l'existence de modèles sectoriels de gestion du temps de travail, dans une moindre mesure dans la grande-distribution où une diversité de références s'observent (Arrowsmith, Sisson, 1997). Deux modèles types sur la durée et la répartition du temps de travail sont dégagés :

- métallurgie et imprimerie : référence au temps plein, avec un recours important aux heures supplémentaires ; modèle du travail en équipe qui tend à s'intensifier, avec en parallèle une réduction de l'horaire hebdomadaire de référence.

- grande-distribution et service national de la santé : référence au temps partiel, avec une flexibilité dans la répartition du temps de travail de la semaine.

En effet, malgré la prédominance d'une flexibilité de type fonctionnel, un mouvement de diversification des négociations sur le temps de travail s'observe plus récemment pour les salariés à plein temps et au niveau local des entreprises (Rapport de la fondation européenne, 1994). Ces nouveaux compromis portent sur la diminution de l'ampleur horaire de la semaine de travail, l'allongement des congés annuels dans les secteurs industriels, ou sur l'augmentation de l'amplitude horaire journalière ou hebdomadaire (ouverture du samedi) dans des secteurs

comme celui de la grande-distribution. A l'inverse, la pratique de l'annualisation du temps de travail dans les entreprises reste à la marge (à l'exception des industries de transformations, comme la chimie, le papier, le verre et le ciment). Alors qu'en 1991, 9 % des salariés étaient concernés par une annualisation du travail, en 1996, seulement 6 % sont concernés. Un seul secteur, celui de l'industrie papetière a signé un " *national agreement* " sur l'annualisation.

Cette double caractéristique sur les nouvelles pratiques de temps de travail conduit à considérer que le mode de gestion sur ce thème en G-B se situe entre une flexibilité fonctionnelle, traditionnellement présente, et une flexibilité temporelle. En effet, sans être dans la situation française, où les dispositifs de modulation et d'annualisation, largement développées dans les entreprises, permettent de faire varier la durée du travail selon les fluctuations de la demande et autour de la durée hebdomadaire légale ou conventionnelle du travail, les entreprises britanniques tendent à engager une flexibilité temporelle, dans le sens d'une plus grande souplesse dans l'organisation des temps de travail, qu'elle se fasse sur une temporalité journalière, hebdomadaire, ou encore annuelle. L'inexistence d'une durée légale du travail, mais aussi d'une durée conventionnelle de plus en plus limitée en G-B, conduisant à ce que la durée du travail se détermine entreprise par entreprise, explique dans une certaine mesure la moindre place d'une flexibilité temporelle dans la régulation du temps de travail, le principe étant de jouer sur une durée légale ou conventionnelle du temps de travail.

En **France**, les formes de gestion et de flexibilité du temps de travail s'organisent majoritairement, autour de trois logiques (Cette et Taddei, 1994 ; P.Boisard, 1996) :

- augmenter la durée utilisation des équipements ou l'amplitude des horaires d'ouverture. Il s'agit de dispositifs proches d'une "temporalité industrielle", de type travail en équipes, travail de nuit, équipes de suppléances.
- adapter le plus finement son activité aux variations de la demande. Il s'agit de dispositifs qui jouent sur la variabilité de la durée du travail, proche d'une "temporalité de la demande", comme la modulation, le temps partiel.
- influencer sur l'emploi, soit en terme de volume par le biais du "partage du travail" (R.T.T, pour éviter des licenciements, ou créer des emplois), soit en terme de qualité, par le recours à des formes particulières d'emploi (intérim, C.D.D).

La dynamique de régulation contractuelle sur le temps de travail s'oriente plus récemment sur les deux derniers types de gestion du temps de travail. En effet, la plus part des accords de branche ou d'entreprise de réduction et/ou d'aménagement du temps de travail relèvent :

- d'une logique de flexibilité temporelle et qualitative (modulation/annualisation, repos compensateur), où l'objectif est d'accroître la compétitivité de l'entreprise par une réorganisation du travail, et des temps de travail. Différentes mesures législatives<sup>30</sup> ont impulsés la diffusion de nouveaux modes de gestion du temps de travail. Toutefois, les pratiques d'annualisation les plus récentes restent encore limitées. En juin 1996, seulement 28 branches sur 128, de plus de 10 000 salariés, avaient négocié un accord sur le nouveau dispositif d'annualisation, ou modulation type III ; entre le 01.01.94 et le 31.12.95, 68 accords d'entreprise sur ce dispositif ont été répertoriés par le Ministère du Travail (La négociation collective en 1995). De plus, les contreparties en terme de réduction du temps de travail sont très faibles, le plus souvent d'une R.T.T d'une heure hebdomadaire, au regard de l'ampleur des nouvelles contraintes temporaires (50 % des accords d'entreprises de modulation du temps de travail étudiés par la DARES en 1995, ont une amplitude hebdomadaire qui va au delà de 40 h et plus).

- d'une logique de "partage de travail" (Bloch-London et alii, 1994) et de flexibilité numérique (R.T.T, et/ou A.T.T, par rapport à des situations d'emploi délicates), où le développement ou la sauvegarde de l'emploi sont les principales préoccupations des négociations. D'une part, ces accords correspondent à une tendance d'une négociation plus large et conjointe sur les salaires, le temps de travail et l'emploi. D'autre part, ils relèvent d'une logique de solidarité interne à l'entreprise, vis-à-vis de l'emploi (limiter les licenciements, trouver des solutions alternatives au chômage). Ces compromis autour du "partage du travail"<sup>31</sup> rencontrent différentes limites : réduction imposée des salaires, sans R.T.T, impact limité ou non pérenne en terme d'emploi, caractère unilatéral des accords, qui reprennent le plus souvent les positions de l'employeur.

---

<sup>30</sup> ordonnance de 1982 : modulation de type I, loi Seguin : modulation type II, loi quinquennale : modulation de type III, pré-retraite progressive, temps partiel annualisé, loi de 1992 sur l'exonérations des charges patronales, pour l'emploi à temps partiel, loi du 25.07.94, sur le compte-épargne-temps.

<sup>31</sup> L'analyse de ces accords d'entreprises, dits de "partage du travail" (Bloch-London, 1994), met en évidence trois logiques : réduction imposée des salaires, défense de l'emploi " dos au mur ", et " régulation conjointe " de la masse salariale.

La question de l'arbitrage ou de l'articulation réduction et/ou l'aménagement du temps de travail est centrale dans la dynamique contractuelle sur le temps de travail (J.Y Boulin, 1992). Jusqu'au début des années 80, le débat sur le temps de travail, envisagé dans une optique d'amélioration des conditions de travail et de temps libre, donne priorité à la négociation sur la réduction du temps de travail ; l'A.T.T est considéré comme une contrepartie pour les employeurs, en terme de flexibilité. Au début des années 80 (notamment avec le rapport Taddei, 1986), le temps de travail s'inscrit dans une logique économique, de flexibilité du travail, où la R.T.T devient, soit une des contreparties possibles à d'avantage de flexibilité temporelle pour le salarié, soit un moyen de "partage du travail". Malgré la volonté récente du législateur<sup>32</sup>, avec la loi quinquennale de 1993, d'imposer la RTT comme une contrepartie obligatoire à une plus grande flexibilité temporelle, l'arbitrage ATT/RTT se fait le plus souvent au profit de l'A.T.T, alors que la R.T.T est minime. La loi De Robien, du 11 juin 1996, s'inscrit dans cette volonté d'inciter les entreprises de façon contractuelle, par exonération des charges sociales, à réduire le temps de travail d'au moins 10 % de l'horaire collectif de l'unité de production, avec un engagement sur la création ou le maintien de d'emploi. Le succès " incontestable " de cette mesure du point de vue de son application dans les entreprises<sup>33</sup> –près de 620 conventions ont été signées depuis la création du dispositif, présumerait d'un autre type de débat sur le temps de travail, où les entreprises envisageraient la question de la R.T.T, plus seulement dans une optique défensive, mais dans permettant un compromis entre objectif économique et objectif social.

En premier lieu, il est incontestable que les systèmes de relations professionnelles français et britannique sont construits différemment. Cette structuration de l'organisation des relations de travail, d'une certaine manière, se répercute sur les modes de régulation du temps de travail :

- Dans le cas britannique, la faiblesse d'une régulation centrale et formelle (absence de cadre juridique, remise en cause des " wages councils " et accords

---

<sup>32</sup> La loi Seguin de 1987 laissait à l'appréciation des partenaires la nature des contreparties de la modulation du travail.

<sup>33</sup> Hormis la forte diffusion de ce dispositif, la loi De Robien a fait l'objet d'importantes controverses sur son opportunité, son coût et son efficacité à long terme, notamment en terme d'emploi. Les divergences de point de vue se sont manifestées non seulement entre les acteurs privés (dénoncée par l'Union des Industries Métallurgiques et Minières, soutenue par la confédération CFDT), mais aussi au sein de l'acteur public (défense du projet par la commission sociale de l'assemblée nationale et par le Ministère du travail, réticence de la part du gouvernement Juppé ou du Budget) ; Freyssinet, 1997.

nationaux professionnel) est une caractéristique qui s'est accentuée sur la question du temps de travail

- Dans le cas français, la présence d'une régulation centrale et formelle sur le temps de travail perdure, avec une décentralisation négociée qui reste limitée et aléatoire.

Cependant, une lecture plus détaillée de l'évolution des modes de régulation du temps de travail dans ces deux pays, révèle certains points de convergences :

- une plus grande "intervention" de l'action publique dans le champ contractuel, couplée d'une forte dérégulation sur le temps de travail

Les pouvoirs publics britanniques, par différents Employment-Act (1980, 1982, 1988, 1993), ont déstabilisés la dynamique de la négociation collective, qui est centrale en G-B. Par l'abrogation des "wages councils" en 1993, la régulation conventionnelle centrale, principal mode de régulation formelle du temps de travail, s'est considérablement fragilisée, pour conduire à un émiettement de la négociation et une régulation très informelle du temps de travail, entreprise par entreprise. Dans le même sens, l'action publique en France s'est fortement inscrite dans un processus de "dérégulation-rerèglementation" du temps de travail. Les pouvoirs publics ont introduit de nombreux dispositifs dérogatoires sur la réduction et l'aménagement du temps de travail (ordonnance de 1982, loi Seguin, loi quinquennale), qui d'une part ont un impact sur la notion "d'ordre public social" (accords d'entreprise moins favorables que des dispositions conventionnelles, qui elles mêmes dérogent au cadre législatif), et d'autre part, se substituent dans certains cas au principe de la négociation collective (exemple du temps partiel annualisé introduit par la loi quinquennale, dispositif qui passe uniquement par le contrat de travail individuel).

- une moindre place de la régulation conventionnelle centrale, accompagnée d'une décentralisation relative de la négociation vers le niveau local (entreprise, établissement)

En G-B, l'affaiblissement de la régulation nationale de branche n'a pas eu pour conséquence de renforcer une régulation locale au niveau des entreprises et/ou des établissements (faiblesse des compromis formels), déjà présente dans un système de relations professionnelles décentralisé. A l'inverse, la tradition de contrôle des conditions de travail et d'emploi par les syndicats de métiers est moindre (lois antisyndicales), notamment par le développement d'accords locaux qui remettent en cause le principe de la "table unique" ou se limitent à des arrangements individuels entre employeurs et salariés. En France, le développement

du champ contractuel s'est principalement fait au profit d'une négociation au niveau de l'entreprise, et beaucoup moins au niveau de la branche. Toutefois, cette dynamique contractuelle dérogatoire décentralisée connaît des limites importantes. D'une part, elle concerne un nombre limité de salariés, présents le plus souvent dans les grandes entreprises du secteur industriel et son contenu est dépendant d'un rapport de force local très variable, mais le plus souvent au profit de la direction. D'autre part, elle rend complexe la négociation des compromis sur l'ARTT (l'accord d'entreprise déroge à l'accord de branche, qui lui même déroge à la loi) et de ses contreparties, conduisant les acteurs à négocier en dehors d'accords formels (quasi-accords avec le comité d'entreprise).

De plus, une analyse comparative branches par branches (métallurgie, grande-distribution, santé) semble conduire à dégager d'autres axes de rapprochement, non seulement des modes de régulation, mais aussi des modes de gestion du temps de travail ; point de discussion évoqué dans la suite de ce document.

## II - Repères sur le temps de travail

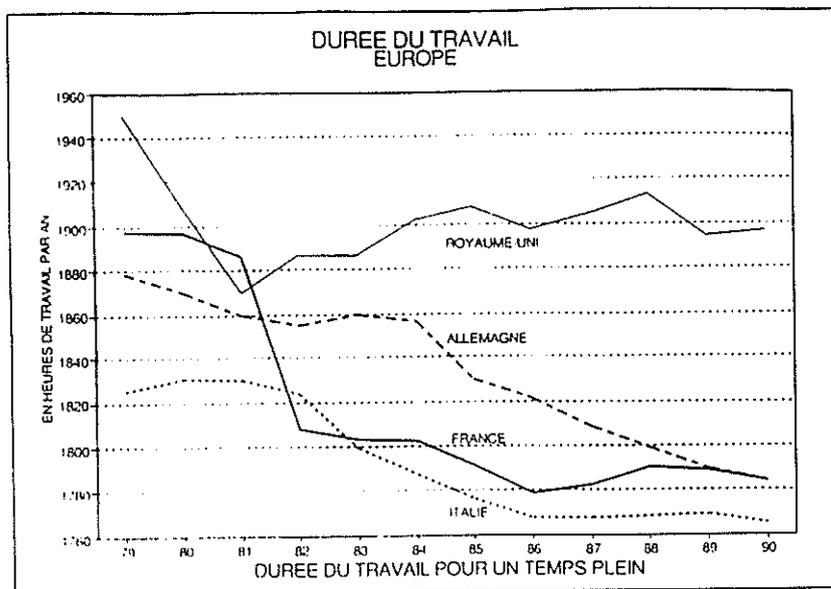
Une étude comparative systématique du temps de travail dans ces deux pays, avec le recul historique qui serait souhaitable, excède largement l'ambition de ce chapitre. Plus modestement, nous fournissons les points de repères essentiels à la compréhension de l'approche sectorielle et monographique qui suit. Ces points de repères concernent : l'évolution de la durée moyenne du travail ; la dispersion des durées du travail ; le travail à temps partiel ; les horaires atypiques (travail de week-end, de nuit, travail en équipes).

### 1- Deux singularités britanniques : l'accroissement de la durée du travail des actifs à temps plein, et la dispersion marquée des durées du travail.

Si en longue durée, et qu'on la mesure à l'échelle hebdomadaire ou annuelle, l'évolution de la durée du travail dans les deux pays a la même allure – en un siècle la durée annuelle du travail a été diminuée de moitié – il n'en est pas de même depuis les années 80.

On sait qu'en France, les années 65 à 82 se sont caractérisées par un double mouvement de diminution et d'homogénéisation des "durées offertes". Le début des années 80 a été marqué par une nouvelle et brusque diminution, due au passage de la semaine 40 heures à 39 heures et à l'introduction de la cinquième semaine de congés. Mais depuis, la tendance est à la quasi-stabilité pour les actifs à temps plein. Et même si on inclut les emplois à temps partiel, en fort développement depuis 1980, "la baisse de la durée effective du travail reste modérée depuis 10 ans" (Lagarde, 96).

Le Royaume-Uni se caractérise également par une brusque baisse en 1980 et 1981, mais c'est le produit d'un effet de structure", celui des licenciements massifs dans l'industrie, d'ouvriers peu qualifiés qui effectuaient fréquemment de longues semaines. Ensuite on observe "une tendance à la hausse qui ne s'estompe qu'avec l'entrée en récession en 1990. Dans ce pays, où n'existe aucune législation sur la durée du travail, celle-ci atteint un niveau élevé de 1900 heures, qui se rapproche plus des Etats-Unis que de la moyenne européenne" (Husson, 93).



En effet, c'est le pays de l'Union européenne qui vient en tête à la fois pour la durée hebdomadaire habituelle du travail des salariés à temps plein, et pour l'accroissement de cette durée sur la période 1983-1993 (Boisard, 1995). Un travailleur à temps plein effectue en moyenne 3,6 heures de plus par semaine et 160 heures de plus dans l'année au R.U. qu'en France. Ainsi, pour la population des hommes employés dans l'industrie et les services, en 1992 55% ont une semaine de travail normale de plus de 40 heures, 39% de plus de 45 heures, et 28% plus de 48 heures.

Au total si les durées hebdomadaires moyennes de l'ensemble des salariés sont très proches dans les deux pays en 1993 – 37, 2 heures au R.U., 37,3 en France – c'est uniquement la différence structurelle dans le poids du travail à temps partiel qui l'explique.

	Durée hebdo des tps complets		Durée hebdo ensemble	Incidence du tps partiel
	1993	1983		
Royaume-Uni	43,4	42,3	37,2	6,2
France	39,8	39,7	37,3	2,5
Europe des 12	40,3	40,6	37,1	3,2

Source : Eurostat

Dispersion et individualisation des durées effectives du travail caractérisent l'évolution dans les deux pays. Mais cette situation est aujourd'hui beaucoup plus marquée au Royaume-Uni.

En France la dispersion concerne les catégories professionnelles et les sexes, les disparités s'étant creusées par exemple entre encadrement (travaillant plus longtemps) et personnel d'exécution (travaillant moins longtemps) et entre les

hommes et les femmes, car la montée du temps partiel a surtout concerné les femmes, et même si la durée moyenne des temps partiel s'est accrue de 2 heures de 1982 à 1995. La journée de travail est également devenue plus irrégulière, puisque 13% des actifs déclarent en 1995 ne pas avoir d'horaire habituel de travail contre 9% en 1982 (Lagarde, 1996), et que 48% des salariés en 1991 contre 41% en 1984 déclarent ne pas avoir le même horaire tous les jours (Bué et Dussert, 93).

Mais la dispersion des durées du travail est très nettement plus accusée au Royaume-Uni qu'en France et que dans la quasi-totalité des pays de l'Union, cette dispersion traversant d'ailleurs les hommes comme les femmes. Et la tendance à l'accroissement de la proportion des salariés qui font de longs horaires existe chez les femmes comme chez les hommes.

### Durée de travail hebdomadaire habituelle des travailleurs dans les pays de l'Union Européenne (les deux sexes, 1990)

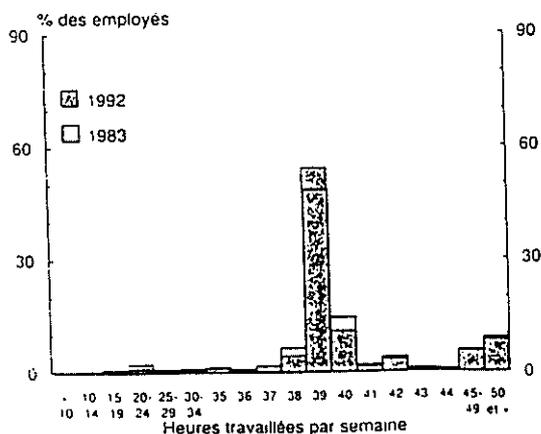
127 Hommes - Royaume-Uni



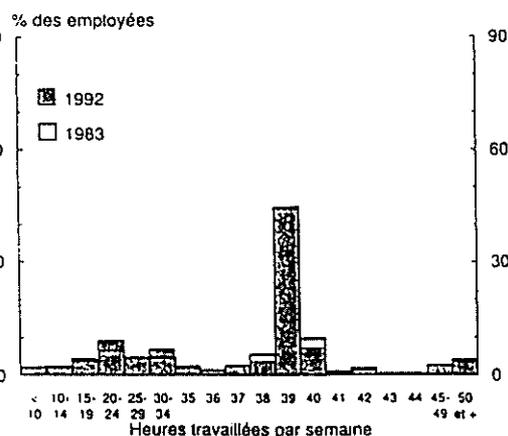
139 Femmes - Royaume-Uni



121 Hommes - France



133 Femmes - France



## Répartition des salariés de l'industrie et des services selon la durée hebdomadaire habituelle de travail

	B	DK	F	AL	GR	PB	IRL	I	LU	P	E	RU	E12
Heures	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
0-34	18,7	25,2	16,2	15,4	10,9	33,3	14,6	11,9	7,5	8,1	6,9	24,8	17,3
35-37	9,2	11,1	5,6	12,7	5,3	6,9	14,2	21,3	*	13,2	5,7	11,5	11,5
38	48,7	48,6	4,3	30,4	12,8	30,4	2,4	3,5	*	1,7	3,7	7,7	14,8
39	2,9	0,7	49,8	10,2	2,2	1,1	3,8	1,0	*	0,2	0,3	6,4	12,0
40	17	3,9	10,3	22,8	49,4	25,7	48,6	48,3	83,4	23,8	71,0	10,0	26,2
41-44	0,2	1,1	4,6	1,5	4,6	0,4	3,2	3,9	*	6,7	2,7	12,6	5,1
45-48	0,9	2,7	4,0	2,4	9,8	0,4	5,0	6,6	1,8	41,7	4,7	11,2	6,6
49-50	0,9	2,8	2,6	1,9	1,1	0,5	3,7	1,9	*	1,7	2,1	4,8	2,5
51-59	0,3	0,6	0,9	0,7	1,6	0,3	1,1	0,5	*	0,8	0,8	6,3	1,9
60-69	0,7	0,7	1,3	1,4	1,0	0,5	2,2	0,9	*	1,4	1,3	3,2	1,6
70+	0,4	0,4	0,5	0,8	0,9	0,4	1,3	0,2	*	0,8	0,7	1,7	0,8
100% million£	2,9	2,4	18,4	25,8	1,9	5,5	0,9	15,2	0,14	8,3	9,2	23,0	108,7
D.S.	7,9	10,8	8,6	9,3	7,7	12,2	9,7	7,6	7,0	3,3	6,7	14,0	10,3

Source : Watson (1992) à l'aide des données EUROSTAT 1990

Chiffres en caractère gras : pourcentage le plus élevé dans chaque colonne.

Notes : \* la taille de la cellule est trop petite pour donner une estimation fiable.

On voit qu'alors qu'en France près de la moitié des travailleurs déclare faire 39 heures, au RU la dispersion est telle qu'aucune tranche d'horaire hebdomadaire ne dépasse 25%. Encore s'agit-il de l'ensemble regroupé de tous ceux qui font moins de 35 heures.

"En ce qui concerne les hommes au R.U., pays où l'évolution tranche nettement par rapport à tous les autres Etats membres, la tendance à effectuer un nombre élevé d'heures de travail s'est accrue entre 1983 et 1992". Et "il y a des signes d'augmentation de la proportion de femmes occupées dans des emplois comportant un nombre d'heures de travail élevé" (op.cit.).

L'importance des horaires élevés au R.U. résulte notamment de la fréquence des heures supplémentaires, outil traditionnel dans ce pays d'ajustement conjoncturel au cycle de la croissance. Ainsi, la proportion des ouvriers de fabrication concernée oscille entre 25 et 40% sur la période 1977-1993, chaque individu effectuant en moyenne 8 à 10 heures supplémentaires par semaine. Mais le fait que même en période de récession économique se maintienne un fort volant d'heures supplémentaires traduirait également un double problème, de bas salaires

et de difficultés de recrutement dans certaines spécialités (Fondation Européenne, 96).

## 2- Convergences et divergences dans la montée de l'emploi à temps partiel

Dans les deux pays, la montée de l'emploi à temps partiel est l'une des modalités majeures de l'évolution des temps de travail. Toutefois son ampleur et ses formes demeurent suffisamment distinctes pour que l'on puisse parler d'"effet sociétal" différent (Daune-Richard, 97).

Jusqu'au début des années 80, l'emploi à temps partiel est environ deux fois plus fréquent en Grande-Bretagne (en 1983 : 9,7% en France, et 21,8% au R.U). Depuis, la montée de cette forme d'emploi est plus rapide en France, dessinant un mouvement de rattrapage<sup>34</sup>, qui se confirmerait si le différentiel des rythmes de croissance devait se maintenir (les parts respectives de salariés à temps partiels sont en 1994 de 14,9% en France et de 23,8% au R.U).

Dans les deux pays c'est une forme d'emploi qui demeure très féminisée (à 82,7% en France, et à 83,6% au R.U.), mais la dynamique de masculinisation est nettement plus marquée outre manche, en partant d'un niveau de féminisation encore plus élevé (en 1979 92,8% de femmes au R.U contre 82,2% en France), et même si cette dynamique semble affecter surtout une population encore scolarisée (les deux tiers des hommes travaillant moins de 11 heures sont des étudiants).

En France, depuis les années 80, le temps partiel a explosé chez les jeunes femmes de moins de 25 ans, tranche d'âge dans laquelle il est désormais le plus courant (en 1995 : 38%, contre 13% en 1982)<sup>35</sup>. Il se concentre dans la zone des emplois d'exécution, peu ou pas qualifiés au sein des services, mais il est également assez développé dans des professions intermédiaires relativement qualifiées, comme les employées administratives des entreprises ou de la fonction publique. En fait seules les femmes cadres et professions intellectuelles y échappent encore largement. On peut donc dire qu'en France, le développement de l'emploi à temps partiel a été marqué par son ambivalence entre "travail à temps choisi" et "travail à temps partiel contraint", même si c'est cette dernière forme qui l'emporte dans la dynamique récente d'ensemble<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Avec une croissance de 25% de 1992 à 1995.

<sup>35</sup> Le développement d'emplois à temps partiel aidés par l'état en direction des jeunes (Travaux d'Utilité Collective, puis Contrats Emploi Solidarité) jouant un grand rôle dans ce rajeunissement depuis les années 80.

<sup>36</sup> En 1995, 39% des salariés à temps partiel souhaitaient travailler davantage, contre 32% en 1992.

La concentration du travail à temps partiel sur le segment secondaire du marché du travail est nettement plus accusée en Grande-Bretagne (Barrère-Maurisson, Daune-Richard et Letablier, 89). Dans ce pays, elle se superpose plus souvent avec la précarité du contrat de travail (la moitié des emplois temporaires sont à temps partiel). Il est vrai que jusqu'en 1995, le temps partiel court (moins de 16 heures hebdomadaires) ne bénéficiait pas des mêmes garanties légales – contre les licenciements et pour la protection sociale – que celles applicables aux salariés à temps complet. Or au sein du temps partiel, les temps partiel courts sont plus fréquents au R.U qu'en France. Dans l'hexagone, un tiers environ des employées du commerce comme des services qui sont à temps partiel font au moins 30 heures par semaine. Et comme l'ont montré clairement les diagrammes des durées de travail des femmes dans les deux pays, la proportion des britanniques qui effectuent des horaires de moins de 25 heures est très nettement supérieure.

Si l'on examine la structure de la durée du travail des femmes selon leur âge le contraste entre les deux pays reste saisissant, comme vient de le montrer une étude approfondie de la situation sur ce plan dans les pays de l'Union européenne. "Le tracé quasi rectiligne des différentes classes de durées de travail en France et la représentation significative de presque chaque classe de travail sont à rapprocher du fait que l'emploi des femmes est vécu non seulement comme une nécessité d'apporter au foyer un deuxième salaire mais aussi comme une nécessité pour la femme de combiner vie professionnelle et vie familiale", alors qu'au R.U. "on retrouve le schéma classique de participation des femmes britanniques au marché du travail mis en avant par F. Michon (91) : travail des jeunes femmes – interruption à l'âge des maternités (ou chômage) – reprise d'un travail à temps partiel. Les femmes de plus de trente ans et qu'on peut supposer être mères de famille se retrouvent le plus souvent dans des emplois de faibles durées, et ce afin de gérer plus facilement les charges familiales" (Meilland, 97).

Cette opposition est éclairée par les différences dans les contextes institutionnels et culturels, lesquels construisent le rapport des femmes à l'activité professionnelle et à l'emploi.

"Le travail à temps partiel n'est pas une tradition en France où la norme d'emploi masculine – à temps plein – tendait jusqu'à récemment à dominer le marché du travail. Ce n'est qu'avec la crise de l'emploi de la fin des années 70 que le travail à temps partiel se développe en France, tout en restant beaucoup moins étendu qu'en Suède et au Royaume-Uni. En ce sens, il est fortement lié à la réduction et à la flexibilisation de l'emploi. Au Royaume-Uni, tout se passe comme si le cadre institutionnel jouait plus dans le sens d'une incitation au travail à temps partiel des mères de famille en couple que dans le sens d'une dissuasion à l'activité.

En effet ce que nous avons vu de l'absence de soutien public, matériel autant que financier, à la charge des enfants s'ajoutent des politiques sociales et fiscales très incitatives au travail à temps partiel pour les femmes mariées. En effet en deçà d'un certain nombre d'heures travaillées (16 heures par semaine jusqu'en 1995, huit heures depuis) ou d'un certain seuil de revenu, le salarié est considéré comme "non employed" : ni lui ni son employeur n'ont à payer de charges sociales mais en contrepartie le salarié n'a pas accès à la protection sociale. Le revenu considéré n'est pas imposable (...) 1/3 des salariées britanniques à temps partiel seraient en dessous de ce seuil" (Daune-Richard, 97). Les femmes britanniques, moins formées, et moins aidées par le système public de prise en charge des jeunes enfants, sont davantage que les françaises discriminées sur le marché du travail. Leur retour à l'emploi après la naissance des enfants est de plus en plus fréquent, mais il se fait majoritairement à temps partiel.

Héritée de l'histoire très différenciée des modes d'industrialisation et de participation des deux sexes au marché du travail – l'industrialisation précoce du Royaume-Uni a été associée à la mise en place précoce du modèle familial avec l'homme comme seul actif – l'opposition entre les deux modèles nationaux de développement de l'emploi à temps partiel demeure donc nette. Il n'est donc pas surprenant qu'elle se traduise jusque dans la manière dont il est vécu, alors sur un mode plus ou moins "volontaire" ou au contraire "contraint" : seulement 13% des britanniques salariés à temps partiel déclarent souhaiter travailler plus, contre 38% des français. Il faut y voir une des expressions de normes sociales différentes solidement installées dans le domaine de la division sexuée du travail. Une autre expression se retrouve dans l'attitude de la puissance publique et des acteurs sociaux, allant traditionnellement en France, contrairement au Royaume-Uni dans le sens de la protection des salariés à temps partiel et dans l'encouragement d'autres formes d'aménagement du temps de travail (Walter, 97).

Mais "l'adoption de la loi quinquennale par le gouvernement issu des élections de mars 1993 introduit des modifications substantielles en matière de réglementation du temps partiel qui peuvent être appréhendées comme une inflexion du principe de "parité des droits" qui semblait jusqu'à présent marquer le droit français dans ce domaine", et "le poids croissant du travail à temps partiel subi en France, notamment pour certaines catégories spécifiques (...) montre par exemple comment la logique de parité de la norme publique se trouve associée à un jeu de contraintes sur le marché du travail" (Hoang-Ngoc et Lefresne, 94). Le soutien public au développement d'un emploi à temps partiel<sup>37</sup> à la fois de plus en plus

---

<sup>37</sup> Pour toute embauche à temps partiel ou pour toute transformation d'un temps plein en temps partiel, les employeurs bénéficient aujourd'hui d'un abattement de 30% sur les cotisations patronales de Sécurité sociale pour les contrats compris entre 16 heures et 32 heures hebdomadaires.

subi et de moins en moins réversible<sup>38</sup>, combiné avec la faible protection sociale des salariés à temps partiel de courte durée, participent d'un rapprochement de la situation française vis-à-vis de la situation britannique.

### 3- Horaires atypiques

En France, leur mouvement de diffusion est incontestable mais (relativement) lent : *au sens large* (en tant que pratique occasionnelle ou habituelle <sup>39</sup>) seul le travail du samedi est très fréquent (56% chez les hommes, un peu plus de 50% chez les femmes) ; les autres formes demeurent nettement minoritaires (horaires alternants : de l'ordre de 7% ; travail de nuit : de l'ordre de 15%, un peu moins si l'on ne prend que les salariés ; du même ordre de grandeur pour les salariés qui travaillent un nombre de jours variables d'une semaine à l'autre ; dimanche : moins de 30% ; alternants : de l'ordre de 7-8% chez les salariés). Donc la norme temporelle du travail définie comme un nombre de jours fixes d'une semaine sur l'autre, en journée, la nuit et le dimanche exclus, demeure majoritaire.

Au Royaume-Uni, le travail de week-end serait plus fréquent qu'en France, pour le travail du samedi (57% contre 36%), et plus encore pour le travail le dimanche (37% contre 18%) (Sources Eurostat, citées par Boisard, 96).

Le travail de nuit se situe également à un niveau de près de deux fois supérieur au Royaume-Uni (22% contre 14%).

De même le "travail posté" est deux fois plus fréquent en Grande-Bretagne (17%). Quant à la fréquence du travail posté selon l'âge, si elle est sans surprise au Royaume-Uni – elle décline avec le vieillissement – elle est plus étonnante en France où par exemple chez les hommes, elle est plus forte à la fois chez les jeunes gens et chez les travailleurs de plus de 40 ans <sup>40</sup>.

Il y aurait un certain recoupement entre travail par équipes et travail à temps partiel, qui peut être une forme de travail par équipe sans en porter le nom, comme

---

Cette disposition est cumulable avec l'exonération des cotisations sociales sur les bas salaires. Et les salariés effectuant moins de 17 heures par semaine, s'ils cotisent pour la protection sociale se trouvent pour la plupart écartés des droits à l'assurance chômage, aux indemnités de maladie, et à la retraite.

<sup>38</sup> 14,9% seulement des salariés à temps partiel sont passés à temps plein de 1994 à 1995, contre 20,6% de 1990 à 1991.

<sup>39</sup> On amalgame ici, pour le travail de nuit comme de week-end, les pratiques *occasionnelles* ou *habituelles*. La moitié des personnes qui travaillent la nuit effectuent au plus 50 nuits dans l'année. La moitié de ceux qui travaillent le dimanche le font au plus 15 fois dans l'année. Le tiers de ceux qui travaillent le samedi le font au plus 15 fois par an. Les comparaisons internationales réalisées par Eurostat retiennent manifestement d'autres critères.

<sup>40</sup> On a comparé les données concernant le salariés soumis au "travail posté" en Grande-Bretagne (Fondation Européenne, 96) et ceux qui ont des "horaires alternants" en France (Enquête Emploi).

le travail de week-end des étudiants ("legal and contractual limitations...", page 28).

Enfin, les formes annualisées de temps de travail sont également en expansion au Royaume-Uni, où elles concerneraient 9% de la population active au début des années 90 (Watson, 94).

Comme pour l'emploi à temps partiel, l'acceptabilité des horaires atypiques apparaît nettement plus grande en Grande-Bretagne qu'en France, et plus généralement que les autres pays de l'Union européenne. Ainsi le travail du dimanche serait admis par 43% des salariés britanniques contre 27% des français, et le travail de nuit par 40% des premiers contre 31% des seconds (*Emploi et flexibilité du marché du travail*, 95).

Le Royaume-Uni vient en tête des pays de l'Union Européenne en ce qui concerne la longueur des durées du travail des salariés à temps plein et leur allongement depuis les années 80. Il vient également en tête pour la dispersion des durées de travail, comme pour la fréquence de la quasi-totalité des formes atypiques d'horaires – seul le travail posté est plus fréquent en Italie et au Luxembourg – alors que la France se situe nettement du côté des pays où elle est la plus faible. C'est le seul pays de l'Union où les horaires atypiques (au sens de l'Office statistique de l'Union Européenne : travail posté, de nuit et du soir) concerne une majorité absolue de travailleurs (Boisard, 96). Si on y ajoute qu'il se situe dans le "peloton de tête" pour ce qui est du temps partiel – et très certainement en tête du point de vue du temps partiel discriminant – on peut en conclure que ce pays joue un rôle de laboratoire avancé dans la dérégulation et la flexibilisation du temps de travail. Si la France connaît la plupart des mêmes tendances, elle part d'une situation nettement plus réglementée et normée.

#### **4 - Eléments de comparaisons sectorielles**

Il s'agit ici de rapprocher les données statistiques disponibles sur le temps de travail dans les deux pays à l'échelle des deux grands secteurs, l'industrie et les services. Et pour la France on dispose de données plus fines sur la métallurgie et le commerce.

##### ***4-1 Industrie et métallurgie***

Dans l'industrie la part des salariés en horaires atypiques est plus développée au Royaume-Uni qu'en France, hormis pour ce qui est du travail posté. Ce dernier est par contre d'avantage présent dans les services en G-B. Les écarts les plus

grands dans l'industrie entre les deux pays concernent le travail du dimanche avec près de 10 pour-cent d'écart. Ceci illustre une tendance générale de la G-B, où d'une part, la proportion globale de salariés avec un horaire atypique est plus élevée (51,8 %, contre 23,6 % en 1993, selon *Eurostat*), et d'autre part les salariés acceptent plus facilement que la France et les autres pays européens, le travail du dimanche, (43 % en G-B, contre 27 % en France, *Enquête communautaire auprès des chefs d'entreprise et des consommateurs, dans l'industrie et le commerce, 1994*)

**Part des salariés faisant en horaires atypiques dans l'industrie  
(1993)**

	<b>France</b>	<b>G-B</b>
Travail posté	<b>53,08 %</b>	30,2 %
Travail soir	24,40 %	<b>27,5 %</b>
Travail de nuit	27,81 %	<b>31,12 %</b>
Travail samedi	24,66 %	<b>28,78 %</b>
Travail dimanche	18,32 %	<b>28,39 %</b>

*Source : " Population et conditions sociales ", Statistiques en bref, Eurostat, 1995.*

En France, comme en G-B, la part du temps partiel dans l'industrie est faible, avec respectivement 6 et 8% des salariés (*Eurostat, 1997*). La coexistence d'horaires atypiques très développés et d'un travail à temps partiel faible font de l'industrie britannique un modèle-type de gestion "industrielle" des temps plus marqué qu'en France.

En France, le travail du samedi est la forme d'horaire atypique la plus développée dans l'industrie. Concernant les secteurs de la métallurgie, la branche "Construction navale et aéronautique" est la plus concernée par les horaires atypiques, qu'il s'agisse du travail de nuit ou du travail du dimanche.

### Métallurgie : part des salariés en horaires atypiques

	Total	Fonderie métaux	Const. mécanique	Const. électrique	Matériel transp.terrestre	Const.nav aéronaut.
Horaires alternants	19,3 %	20,3 %	11 %	11 %	43,1 %	15 %
Nuit	15,1 %	9,5 %	7,5 %	7,7 %	12,3 %	15,4 %
Samedi	36,8 %	27,6 %	28,5 %	35,5 %	33,8 %	31,2 %
Dimanche	14,7 %	6,3 %	9,4 %	11 %	5,8 %	12,7 %

Source : Enquête conditions de travail, 1991

#### 4-2 Commerce

Le travail posté et le temps partiel sont beaucoup plus fréquents dans le commerce britannique. Par contre les autres formes atypiques d'horaires sont un peu plus courantes dans le commerce français. Alors que les horaires atypiques se sont très fortement répandus dans l'industrie britannique (entre 1992 et 1993, augmentation de 21,4 % de la part des salariés en horaires du soir, de 18,4 % pour le travail de nuit, de 19,2 % pour le travail du samedi, et de 20,8 % pour le travail du dimanche), ils demeurent rares dans le commerce (moins 4 % pour le travail, du samedi ou de nuit, moins 1 % pour le travail du dimanche) (*Eurostat*, 1995). L'existence de limitations des heures d'ouverture le week-end et le soir dans le commerce, jusqu'à la loi de 1994 ("Sunday trading bill"), peut aussi constituer un facteur de moindre développement des horaires atypiques dans le cas britannique. Mais c'est probablement surtout la très forte extension des contrats de travail à temps partiel qui a permis au commerce britannique de limiter le travail régulier de nuit ou le dimanche. En effet 38% des salariés du commerce britannique sont à temps partiel contre ( ) en France (*Eurostat*, 1997). Dans le cas français, hormis le travail dominical, les durées d'ouverture sont limitées sur la base des durées journalières et hebdomadaires.

### Services: part des salariés faisant un horaire atypiques (1993)

	France	G - B
Travail posté	46,73 %	69,46 %
Travail soir	74,25 %	71,28 %
Travail de nuit	70,91 %	67,61 %
Travail samedi	73,53 %	69,94 %
Travail dimanche	79,92 %	69,94 %

Source : " *Population et conditions sociales* ", *Statistiques en bref*, Eurostat, 1995

Dans le cas du commerce britannique, la particularité est la coexistence du travail posté et du travail à temps partiel, avec des pratiques de travail en équipes sur des courtes temporalités ("zéro hours contracts"). En France, le travail à temps partiel dans le commerce se traduit plus souvent soit par des horaires répartis sur la semaine, soit concentrés sur le week-end.

### France, commerce : part des salariés en horaires atypiques

	Total commerce	Commerce détail alimentaire
Horaires alternants	3,4 %	6,1 %
Travail de nuit	5 %	7,2 %
Travail du samedi	62,7 %	90,8 %
Travail du dimanche	19,3 %	32 %

Source : *Enquête conditions de travail*, 1991

On le voit, les grandes différences nationales au plan des horaires de travail pratiqués se déclinent de manière assez distinctes selon les deux grands secteurs de l'industrie et des services. Les caractéristiques britanniques générales – usage plus fréquent qu'en France du temps partiel et des horaires atypiques – se différencient nettement entre l'industrie (aussi peu concernée par le temps partiel que l'industrie en France, mais beaucoup par les horaires atypiques), et les services (plus gros consommateurs de temps partiel qu'en France, mais pas plus des autres formes atypiques d'horaires).

## Les établissements enquêtés

### 1- France

<i>Pseudo</i>	<i>Activité</i>	<i>Effectif</i>	<i>% Femmesdominante</i>	<i>Catég. pr.</i>	<i>Horaires dominants</i>	<i>Syndicat</i>	<i>%Tps partiel</i>
MICROTEC	Composants électroniques	1000	30%	Opérateurs	5 équipes fixes	FO, CGC	0 (opérateurs)
ELECTRE	Matériel électrique	150	10%	O.P.	Journée + modul. 1	FO, CGT	0 (opérateurs)
MOTOR	Pièces auto	600	5%	O.P.	5 équipes dt 2 altern.	CGT,CFDT	0 (opérateurs)
RAPID	Hyper	760	65%	Employés	Journée + temps part.	FO	45% (employés)
SUPRA	Super	89	65%	Employés	Journée + temps part.	FO, CGC	62% (employés)
MOBUL	Mobilier	210	51%	Employés	Journée + TP + mod 2	Sans	37%
MUTUAL	Clinique mutualiste	170	60%	Infirmières	Roulement individualisé	CGT, CFDT	7% (ensemble)
REEDUC	Clinique de rééducation	380	60%	Infirmières	Roulement individualisé	FO, CGT, CFDT	20% (ensemble)

## 2- Royaume-Uni

<i>Pseudo</i>	<i>Activité</i>	<i>Effectif</i>	<i>%</i>	<i>Catég. pr.</i> <i>Femmes dominante</i>	<i>Horaires</i> <i>dominants</i>	<i>Syndicat</i>	<i>%Tps</i> <i>partiel</i>
EXACT	pièces auto	200	0	Ouvriers	trois équipes fixes	TGWU	0
COSTET	Supermarché	172	59	Caissières	Individualisé	USDAW	62
COSTET	Supermarché	489	71	Caissières	Individualisé	USDAW	78
COSTET	Hypermarché	580	70	Caissières	Individualisé	USDAW	65
NHS	Hopital	2163	75	Infirmières et aides soign.	Individualisé	RCN	60

**Seconde partie**

# **LA METALLURGIE**



## **I- Les modes de régulation du temps de travail dans la métallurgie en France et au Royaume-Uni**

### **I-1 Régulation conventionnelle**

En France et en Grande-Bretagne, la métallurgie est une branche avec une tradition d'une régulation centrale conventionnelle prégnante (classification, formation professionnelle), et la présence d'une main d'œuvre fortement structurée sociologiquement (figure du "métallo", ouvriers syndiqués, population masculine).

En Grande-Bretagne, les questions de durées du travail sont traditionnellement du ressort des négociations nationales, entre syndicats et patronat de la métallurgie, alors que les négociations locales abordent les questions de mise en oeuvre de l'organisation du travail (ampleur et modalités du travail posté, répartition des heures supplémentaires, horaires réduits, pauses...) (Blyton, 1995). Cependant, la dénonciation de l'accord national en 1989, relayée par des négociations au niveau local (accords Rover, British Aerospace, Rolls-Royce sur les 37h), et la moindre implantation des syndicats dans les entreprises (dans les industries manufacturières la proportion des établissements où les syndicats sont reconnus est passée de 65 % à 44 %, de 1980 à 1990, Millward, 1992), relativisent l'ampleur des compromis sur le temps de travail entre patronat et syndicat. Toutefois, la métallurgie est un des secteurs où l'influence de l'organisation patronale demeure forte (Warwick, 1997) ; pour les managers des entreprises de la métallurgie, la fédération patronale (l'Engineering Employers Federation, EEF), est la principale source d'information sur les questions de temps de travail et de salaires. Par ailleurs, l'influence des syndicats dans les transformations récentes sur le temps de travail est un élément non négligeable dans la métallurgie (40 % considèrent que c'est plus ou moins important, Warwick, 1997), par rapport à d'autres secteurs (7 % dans la grande-distribution, 17 % dans le secteur de la santé, 25 % dans l'imprimerie). L'augmentation de la flexibilité (76 %) et la réduction des coûts demeurent les deux principales raisons.

La métallurgie britannique reste un secteur fortement syndiqué (environ 35 %), malgré le déclin de la présence syndicale dans les entreprises, lié à la crise industrielle et aux lois antisyndicales des années quatre-vingt. Deux syndicats majoritaires sont présents au niveau national : l'AEU, représentant les salariés les plus qualifiés, et le TGWU, les autres salariés. Leurs divergences de points de vues se situent plus au niveau national que local. La diminution du nombre d'adhérents

ont conduit ces deux syndicats à passer un accord au niveau national pour se "répartir" leurs adhérents, pratique contraire à la règle de la "table unique". Au sein de la métallurgie, le secteur de la construction mécanique joue un rôle central dans la revendication sur le temps de travail et sa réduction. Il reste un des seuls secteurs de la branche à engager des négociations multi-employeurs, alors que dans les autres secteurs la pratique d'une négociation bilatérale –un employeur, un syndicat– s'est substituée. En 1979, les syndicats de ce secteur lancent une campagne sur la semaine de 35 h, qui débouche au début des années 80, sur l'instauration de la semaine hebdomadaire de travail à 39 h ; l'accord sur les 39h s'est ensuite généralisé à l'ensemble du pays par la négociation collective. Dans les années 89-90, un même conflit oppose le syndicat de la construction mécanique (Confederation of Shipbuilding and Engineering Unions) et les représentants patronaux (EEF) sur la réduction de la durée hebdomadaire du travail à 37 h. Ce conflit est marqué en 1989 par le retrait du patronat de la métallurgie des négociations nationales de branche. Une norme sur la semaine de 37 h s'impose alors à travers un certain nombre d'accords d'entreprises. Comme le patronat français de la métallurgie, les employeurs britanniques sont fortement opposés à toutes restrictions sur la durée du travail. La directive de la Communauté Européenne de 1994, représente une contrainte importante pour les employeurs, notamment sur le travail de nuit et la limitation de l'horaire journalier (l'étude de cas EXACT illustre cette contrainte sur le problème de la concentration des heures supplémentaires (HS) sur 20 % des salariés).

Dans le cas français, le thème de la durée et de la répartition du temps de travail a pris une place croissante dans les négociations nationales de la métallurgie. Jusqu'à la fin des années soixante, la fédération patronale de la métallurgie (Union des Industries Métallurgique et Minières, UIMM) reste réticente à la signature d'accords nationaux de branche sur des thèmes comme le temps de travail (en 1968, elle signe un premier accord sur la R.T.T, Sellier, 1971). Hormis une réduction de la durée hebdomadaire conventionnelle du travail en 1982, de 39 h à 38h30 mn, les principaux sujets de négociation de la métallurgie concernent des dispositifs dérogatoires de type modulation et d'annualisation du temps de travail (accords professionnels de 1982, 1986, 1991 et 1996). Le dernier accord de mai 1996 envisage un lien entre annualisation et réduction de la durée du travail, mais l'ampleur minimale de la R.T.T accordée (une heure hebdomadaire en moyenne) par rapport à la forte flexibilité temporelle (variation de l'horaire hebdomadaire de 00 h à 46 h), annule la portée et l'intérêt de la négociation de branche. Par ailleurs, la branche a introduit de nombreuses possibilités d'utilisation du travail posté classique en 2x8 : en 1982, elle négocie sur le travail de fin de semaine (équipes de

suppléance), et le travail de nuit des femmes ; en 1986, sur le travail en continu pour des raisons d'ordre économique, avec un horaire hebdomadaire maximum de 33h36 mn.

Dans le cas français, le niveau national de la branche développe une négociation sur des dispositifs dérogatoires d'organisation du temps de travail, qui tout en restant cadre relativement procédural, engage une plus grande flexibilité dans la gestion du temps de travail (modulation/annualisation, repos compensateur, compte-épargne-temps). De façon différente, dans le cas britannique, les négociations nationales portent, ou plus justement, portaient essentiellement sur les durées de travail ; les modalités de gestion du temps de travail étant reportées au niveau de l'entreprise ou l'établissement. Deux types d'explications peuvent être apportées : d'une part, dans le cas français, les conventions de la métallurgie suivent l'évolution de la problématique sur le temps de travail, impulsée par le cadre légal (dispositifs dérogatoires) et la politique contractuelle au niveau national, notamment dans le sens d'une flexibilité temporelle plus forte ; d'autre part, dans le cas britannique, l'absence d'une régulation nationale légale sur le temps de travail conduit la régulation conventionnelle centrale à jouer ce rôle.

La branche de la métallurgie en France est structurée par une organisation professionnelle puissante, l'Union des Industries Métallurgiques et Minières (UIMM). A la différence du cas britannique, le patronat français de la métallurgie adopte une attitude très offensive depuis le milieu des années 80 sur le développement de la flexibilité du temps de travail comme une source d'efficacité pour les entreprises, et par le biais de la négociation d'accords au niveau des entreprises (accroître les capacités de production, faire varier le temps de travail en fonction des commandes) (Sellier F, 1986). Pour les fédérations syndicales de la métallurgie, encore largement représentées dans le groupe ouvriers des entreprises, le temps de travail et sa réduction est une revendication mobilisatrice (Autrand A, 1988). Comme dans le cas britannique, les syndicats de la métallurgie engagent une forte pression sur durée hebdomadaire du travail, mais dans le cas français cette pression est vaine (depuis 1982, la durée conventionnelle du travail a été réduite de 30 mn). De plus, la diversification des thèmes de négociation sur le temps de travail conduit à révéler plus fortement les divergences de point de vue des différents syndicats<sup>41</sup> ; elles portent sur l'ampleur des compensations salariales, le type de R.T.T (quotidien, hebdomadaire, annuel), le paiement ou la récupération des heures supplémentaires, le mode de R.T.T, négocié ou légal.

---

<sup>41</sup> L'accord de branche de 1982, sur la R.T.T et la modulation a été signé par toutes les fédérations (FO, CFDT, CGC, CFTC), sauf la CGT, alors que ceux de 1986, 1991 et 1996, sur la modulation, l'annualisation et la R.T.T, n'ont été signé que par FO, et la CGC.

Concernant la négociation d'entreprise, en Grande-Bretagne comme en France, la métallurgie est un des secteurs qui négocient le plus fortement sur le temps de travail. En Grande-Bretagne, un nombre important de grandes entreprises du secteur développent conjointement une négociation centrale d'entreprise sur la durée du travail, et des accords locaux d'établissements sur les modalités d'organisation du temps de travail. Près de 60 % des employeurs de la métallurgie (sur la base du panel de l'étude quantitative de Warwick, 1996) déclarent négocier avec les employés et leurs représentants, une transformation des temps de travail, alors que 15 % ne négocient pas et ne consultent pas. Plus précisément, les industries manufacturières privées, pour 88 % et les industries nationalisées, pour 98 %, traitent du temps de travail avec les syndicats (Millward, 1992). La durée du travail autour des références hebdomadaires, 39 h ou 37 h, est le principal thème de négociation. En France, la métallurgie est aussi un des secteurs qui négocient le plus sur le temps de travail (un tiers des accords sont signés dans la métallurgie). Ces accords qui concernent majoritairement les grandes entreprises, se déclinent par une double négociation au niveau de l'entreprise et au niveau des établissements. Les grandes entreprises (Renault, Calors) préfèrent passer par le niveau des établissements pour mettre en place des organisations du temps de travail plus adaptées aux spécificités de production des unités de travail. La métallurgie négocie principalement sur les thèmes de la modulation, les heures supplémentaires, les repos compensateur, et le travail en équipes successives ("La négociation collective en 1996", 1997, op cit).

## **I-2 Mode de gestion du temps de travail dans les entreprises**

En France comme en Grande-Bretagne, les caractéristiques technico-organisationnelles de cette branche (rentabilisation des équipements, variations annuelles de l'activité, travail posté) conduisent les employeurs à rechercher une flexibilité productive plus grande. Toutefois, les choix en matière d'organisation des temps de travail sont différents dans les deux pays. Dans le cas britannique la branche de la métallurgie se situe majoritairement sur un modèle où s'établit un équilibre entre travail en équipes et heures supplémentaires. En France, la métallurgie s'oriente d'avantage vers une flexibilité temporelle (mais pas exclusivement, avec le recours au travail en équipes), notamment par des dispositifs de modulation et d'annualisation. Cependant, ces deux modèles de gestion du temps de travail connaissent des nuances et des aménagements.

En Grande-Bretagne, la métallurgie britannique semble suivre un modèle standard en matière de temps de travail (Blyton, 1995 ; Arrowsmith et Sisson,

1997). Ce modèle se décline par une durée du travail autour d'une moyenne de 38h (très souvent, comme dans l'étude de cas EXACT, cette moyenne correspond au passage de 39h à 37h, à la fin des années quatre-vingt), une référence au temps plein (5 % de travail à temps partiel), le recours élevé aux heures supplémentaires (HS), 20h en moyenne sur la semaine, et une répartition du temps de travail sur la semaine de 5 jours (dans certains cas, 4 jours/semaine). Par ailleurs, la métallurgie s'inscrit majoritairement dans une flexibilité fonctionnelle. Une étude des accords de flexibilité négociés dans le secteur de la construction mécanique et l'automobile (Marsden, et Thompson, 1990) montre que sur 56 accords étudiés, seuls 10 faisaient référence à l'A.T.T, alors que tous les autres concernaient la flexibilité des tâches. De plus, l'organisation du temps de travail des entreprises est majoritairement fondée sur le travail en équipes (70 % des cas, Warwick 1995), qu'il s'agisse d'équipes de jour (majorité) ou de 2x8 (l'étude de cas britannique EXACT fonctionne en 3 équipes, ce qui est moins développé, mais il s'agit d'équipes fixes). D'une façon générale, les stratégies du patronat de la métallurgie en matière de flexibilité du temps de travail demeurent limitées, notamment en comparaison d'autres secteurs (Arrowsmith et Sisson, 1997). Alors que le secteur de la grande-distribution est concerné à hauteur de 46 % par une variabilité des horaires à l'intérieur de la semaine de travail, la métallurgie n'est touchée que pour 18 %. Dans le même sens, dans seulement 3 % des cas (Warwick, 1995), une flexibilité au delà de la semaine de travail ou sur l'année (annualisation) est développé dans les entreprises de la métallurgie. De son côté, l'enquête du Labour Force Survey (1994) estime à 9 % le nombre de salariés de la métallurgie concernés par des horaires annuels.

Toutefois, le modèle traditionnel de gestion du temps de travail connaît certaines évolutions (Arrowsmith et Sisson, 1997). Les pratiques plus récemment mises en œuvre concernent l'utilisation croissante du travail en équipes, couplée d'une réduction des horaires moyens de travail, et d'une diminution de la semaine de travail. La transformation des modes de gestion du temps de travail est le plus souvent motivée par la volonté d'accroître la flexibilité (très important dans 56 % des cas) et de réduire les coûts salariaux (très important dans 47 % des cas). Cependant, d'autres causes plus spécifiques au secteur de la métallurgie peuvent être observées (Arrowsmith et Sisson, 1997).

En premier lieu, l'introduction de nouvelles organisations du travail, comme la production en cellule et en Juste à temps (cas de l'entreprise EXACT), liée aux exigences de variabilité de la demande, conduit à accroître le recours au travail en équipes. Cette nouvelle exigence se traduit par l'introduction de systèmes d'équipes plus complexes (équipes alternantes, rotation d'équipes, équipes de suppléances) et

l'intensification du travail en équipes (réduction des temps non-productifs, par le raccourcissement et la suppression des pauses, travail au rendement). Ce type de préoccupations reflète très fortement l'étude de cas britannique où pour répondre aux exigences de la demande des donneurs-d'ordre, les managers souhaitent étendre le travail en équipes (équipes alternantes, allongement de la durée de travail de l'équipe de nuit, système de cinq équipes pour la nuit) et introduire le travail au rendement (problème de recouvrement entre les équipes). L'expérience Rover, premier constructeur automobile à introduire le travail en continu (équipes de semaine, de week-end) contre une RTT à 37 h, va aussi dans ce sens, même s'il s'agit d'une "exception dans ce secteur". Le développement du système des équipes semble aussi être un moyen pour les managers de limiter la forte dépendance vis-à-vis des HS et leur coût (over costs et hours o work).

Avec des conditions de marché similaires (variabilité de la demande, production en flux tendu, relation donneurs d'ordre sous-traitants), les entreprises de la métallurgie françaises envisagent d'autres alternatives en matière de temps de travail, en jouant d'avantage sur une flexibilité temporelle par des dispositifs de modulation et d'annualisation du temps de travail (cas d'ELECTRE). Cependant, il ne faut sous-estimer qu'une majorité d'entreprises a recours à une intensification du travail en équipe (cas de MICROTEC par l'extension des équipes et de MOTOR par le travail au rendement), même si le cadre conventionnel sur ce sujet est beaucoup large en France (équipes de suppléance, travail en continu économique) qu'en Grande-Bretagne.

Cependant, comme nous le montre l'étude de cas EXACT et l'enquête de Warwick, la complexification du système de travail en équipes rencontrent la réticence des salariés et leurs représentants ; elle suppose en effet une plus grande irrégularité dans les horaires de travail de référence (équipes alternantes), ou encore l'augmentation de l'amplitude hebdomadaire (équipes de week-end, où le travail du samedi est inclus dans la semaine normale de travail). Cette question des contraintes temporelles est aussi largement présente dans les entreprises françaises de la métallurgie, en particulier dans le cas de MICROTEC, où la problématique centrale de la direction est de "répartir les contraintes", introduites par un système complexe d'équipes alternantes qui fonctionneraient sur 7 jours. Dans la métallurgie britannique, cette plus forte contrainte temporelle pour les salariés semble être contrebalancée par un mouvement de réduction de la durée hebdomadaire du travail, notamment sous l'influence de l'action des syndicats. Un nombre important d'accords ont été signés à la fin des années quatre-vingt dans les entreprises britanniques sur la semaine de 37 h (notamment par les principaux employeurs de la branche, comme British Aerospace, Rolls-Roce, Rover), mais aussi dans le cas

EXACT. En 1992, les accords négociés sur les 37 h couvrent près de 600 000 travailleurs. Ces accords "donnant-donnant" (37 h contre un changement dans les habitudes de travail) semblent trouver un certain écho avec la situation française de négociations sur l'ARTT, largement présentes dans les entreprises de la métallurgie.

A côté de ces figures de gestion du temps de travail, on peut noter l'existence d'autres types de pratiques de temps de travail dans la métallurgie, comme la modulation saisonnière du temps de travail, c'est à dire d'une variation de l'horaire de travail limitée sur certaines périodes de l'année (Blyton, 1995). Ce type de gestion du temps de travail est plus particulièrement développé dans le secteur de l'équipement ménager et Hifi, et dans des entreprises japonaises implantées au ROYAUME-UNI. Outre la volonté de réduire le coût des heures supplémentaires et des intérimaires, la modulation des horaires dans l'entreprise Hitachi correspond à une utilisation plus efficace de la période de travail posté, et de maintien des cadences (pauses décalées). Cette forme de modulation saisonnière, située entre horaires collectifs fixes et annualisation du temps de travail, pourrait constituer une voie intermédiaire de développement, vers une flexibilité temporelle du travail.

Le secteur de la **métallurgie en France** présente des points de concordance, et des points de spécificité avec la métallurgie britannique.

Comme dans la métallurgie britannique, les entreprises françaises de ce secteur sont fréquemment organisées sur la base du travail en équipes (2x8, 3x8) ; la métallurgie est des secteurs où il est le plus signé d'accords sur le travail en équipes. Cependant, cette dernière développe des modèles de gestion de travail en équipes plus complexes : équipes de suppléance (équipe de week-end), travail en continu économique (7j/7j), accompagnés d'une réduction des durées conventionnelles du travail (36h30 pour les équipes de suppléance, 33h36 pour le travail en continu). Les études de cas françaises dans la métallurgie illustrent cette logique de développement de l'organisation du temps de travail en équipes. MICROTEC passe d'un travail en équipes fixes en 2x8 à un fonctionnement en 5 équipes alternantes, par l'introduction d'équipes de nuit en 1982 et d'un régime de continu économique en 1987. MOTOR est organisée sur la base d'équipes fixes en 2x8, en insérant par la suite le travail de nuit en 1982, et l'horaire de fin de semaine en 1988-89.

La dynamique d'extension des équipes de l'entreprise MICROTEC est relativement proche de celle observée dans l'étude de cas britannique EXACT. En effet, structurée sur la base d'un système d'équipes fixes en 2X8 (comparable à MOTOR), les managers souhaitent progressivement s'orienter vers une

organisation en 5 équipes avec des équipes alternantes. L'introduction de nouvelles équipes dans le cas d'EXACT, qui connaît certaines réticences de la part des salariés (comme dans le cas de MICROTEC), correspond à une substitution d'une pratique des heures supplémentaires le samedi. Entre ces deux entreprises, un parallèle peut être aussi fait sur la gestion des contraintes liées à l'extension du travail en équipes, qui engendre des horaires atypiques. Dans le cas de MICROTEC, les horaires les plus contraignants (équipes de nuit et de fin de semaine) sont occupés majoritairement par des opérateurs récemment recrutés, jeunes et le plus souvent les moins qualifiés. Ce déséquilibre des contraintes temporelles semble conduire la direction à envisager un "partage des contraintes", en introduisant une alternance entre l'équipe du matin et celle de l'après-midi. Dans le cas d'EXACT, les horaires atypiques (actuellement sous la forme des HS le week-end) sont concentrés sur 20 % des opérateurs qui ne possèdent pas de qualification spécifiques. Comme dans le cas de MICROTEC, le projet d'introduction d'équipes alternantes inquiète les salariés les plus anciens qui se trouvent en équipes fixes de jour.

L'optimisation des temps productifs mais aussi des temps non-travaillés, est une tendance commune à la France et la Grande-Bretagne. Dans un certain nombre d'entreprises françaises, les employeurs mènent des actions pour supprimer ou ne plus payer différents temps, qui ne sont pas effectivement travaillés (pauses, temps de douche, temps de casse-croûte, temps inscrit dans les conventions collectives territoriales de la métallurgie). Le projet d'amélioration des temps de rotation entre les différentes équipes de travail de l'entreprise MOTOR participe de cette logique d'intensification du travail en équipes et d'optimisation des temps productifs. D'une façon similaire, l'entreprise britannique EXACT est confrontée à ce type de problème, notamment de recouvrement des équipes de jour et de nuit, mais aussi de moindre efficacité du travail de nuit. Dans ce sens, elle engage un projet de travail au rendement. Dans le cas de MOTOR, l'intensification du travail en équipe s'est concrétisée notamment par la négociation de contreparties avec les syndicats, en terme de réduction hebdomadaire du travail. Ce type d'accords donnant-donnant n'est pas une tendance majoritaire à toutes les entreprises de la métallurgie, où l'implantation syndicale et le rapport de force direction/syndicat sont fortement variables. La même observation peut être faite dans le cas britannique, où certaines grandes entreprises ont négocié une amélioration des temps productifs contre une R.T.T (accords de British Aerospace, Rolls-Royce.. sur la semaine de 37h). Dans l'entreprise EXACT, ce type de compromis ne semble pas être présent.

Au delà d'une tendance de la métallurgie française à développer une flexibilité temporelle, la gestion de la variation du volume d'activité par un recours aux HS et

au chômage partiel demeure une solution largement prisée par les entreprises françaises, du fait de sa souplesse, et par les salariés, au regard de son impact sur les rémunérations les plus basses. Les entreprises MICROTEC et MOTOR, impliquées dans une gestion innovante du temps de travail, ont recours à ce mode de gestion du temps de travail. MICROTEC possède un système de "ressources de travail supplémentaire", qui permet pour d'augmenter la durée hebdomadaire de chaque salarié, MOTOR met en place le "travail du samedi" (soit 5 HS), pour des salariés qui travaillent en 2x8 sur la semaine et sur des postes de travail non occupés par les équipes de suppléances. Toutefois, à l'inverse du cas britannique, la gestion des HS semble évoluer vers un système moins "industriel", notamment par la possibilité que ces HS ne soient plus seulement majorées mais récupérées sous forme de repos compensateur (cas de MOTOR et dans de nombreuses entreprises). Cette possibilité d'arbitrage entre rémunération et temps libre n'est pas toujours univoque.

Les entreprises étudiées, françaises comme britanniques, sont dans une situation économique de sous-capacités de production, et dans une gestion contrainte de la masse salariale, conduisant à un niveau d'effectif permanent en deçà de la charge de travail. Cette situation est réglée différemment. Dans le cas d'EXACT, un quota d'HS permanent, d'environ 10 % du volume d'activité est établi ; dans le cas MOTOR, il est fait appel à une main d'œuvre externe, les intérimaires.

La métallurgie française présente un certain nombre de spécificités en matière de gestion du temps de travail.

Le principal objet de différenciation entre le cas britannique et le cas français, dans le secteur de la métallurgie, est l'importance d'une flexibilité temporelle dans le cas français, par la pratique de la modulation du temps de travail (adapter l'horaire collectif de travail selon les variations de l'activité, autour de l'horaire hebdomadaire légal). Le développement des dispositifs de modulation et d'annualisation tient pour une large part aux mesures législatives permettant de signer des accords dérogatoires au niveau de l'entreprise. Ils sont aussi très souvent mobilisés par les entreprises pour passer d'une flexibilité externe (intérimaire, C.D.D) et quantitative (HS/chômage partiel), comportant certains coûts et limites, à une flexibilité interne temporelle. Cependant, un certain nombre de problèmes se posent dans l'application de ces modes de gestion du temps de travail, qui limitent d'autant son ampleur ou son utilisation par les entreprises de la métallurgie.

La modulation est une gestion temporelle qui permet de répondre au problème des variations fréquentes et régulières (saisonniers, ou prévisibles) de l'activité. L'étude de cas ELECTRRE illustre ce mode de gestion, l'entreprise étant

confrontée à une variabilité saisonnière de son activité. A l'inverse, les entreprises MICROTEC et MOTOR ne s'inscrivent pas dans cette logique où la variation de l'activité est intégrée à la gestion du temps de travail. Cependant, la modulation s'avère être un dispositif relativement instable et fortement dépendant du niveau d'activité de l'entreprise. Pour être efficace, ce système doit permettre de compenser les périodes hautes et basses de la modulation. Confrontée à une diversification de sa clientèle et une moindre saisonnalité de son activité, l'entreprise ELECTRE doit réfléchir sur un aménagement de son système de modulation, qui représentait une gestion stabilisée du temps de travail. Les pratiques de modulation des entreprises, , sont autant une réponse à un problème précis de gestion de la variation de l'activité, que la base d'un compromis plus large entre direction et salariés sur le temps de travail ; dans le cas d'ELECTRE, elle constitue un " accord durable entre les objectifs productifs de la direction et les attentes des salariés " (op.cit, monographie d'entreprise). De ce fait, les pratiques des entreprises sont majoritaires centrées sur des modulations plus classiques, (cas d'ELECTRE, modulation de type I), alors les dispositifs plus récents sur l'annualisation demeurent encore peu développés dans les entreprises, notamment l'obligation de contreparties en terme de R.T.T. Ainsi, l'entreprise ELECTRE reste hésitante pour élargir le système de la modulation vers une annualisation, du fait de la stabilité du compromis établi sur le précédent dispositif.

D'une façon générale, la pratique de la modulation constitue une rupture avec le mode de gestion traditionnel du temps de travail dans la métallurgie, basé sur une alternance entre HS et chômage partiel. Elle représente une forte limitation à la pratique développée des HS (dans de nombreuses entreprises de la métallurgie, les HS sont incluses dans l'horaire hebdomadaire de référence, ce qui est commun aux entreprises britanniques du même secteur) et rencontre une réticence importante de la part des salariés dont les salaires de base sont les plus faibles (ce qui est le cas d'une part importante des opérateurs de la métallurgie). On peut légitimement se demander si ces dispositifs de modulation/annualisation vont se développer largement dans les entreprises de la métallurgie pour représenter un mode de gestion alternatif à une logique industrielle, tournée vers le recours aux HS et au chômage partiel). Si c'est le cas, la métallurgie britannique et la métallurgie française reposerait sur des modèles de gestion du temps de travail réellement différents.

## II- Les monographies françaises

### II-1 MICROTEC

#### 1- La construction historique du système d'horaires à Microtec

MICROTEC est l'un des établissements de micro-électronique implantés en région PACA. Il est l'un des plus grands, son effectif actuel étant de 1100 salariés. Il s'agit d'un centre de conception et de production de composants électroniques. Le site étudié, implanté à la fin des années 70, dépendait d'un grand groupe français nouveau dans le secteur et d'une entreprise nord américaine de micro-électronique. Dans le milieu des années 80, il a été cédé à une entreprise française spécialisée dans la micro-électronique. Dans la fin des années 80 celle-ci a fusionné avec une entreprise étrangère du même secteur, constituant une entreprise européenne, implantée dans le monde entier. La structure du capital a aussi évolué sur l'ensemble de la période.

Le site étudié a donc connu plusieurs évolutions concomitantes. D'une part, il a été successivement partie prenante de plusieurs ensembles industriels, et cela sur une période assez courte d'une quinzaine d'années. D'autre part, sa mission même a évolué. A l'origine, le site qui avait le statut d'entreprise, intégrait plus les activités de production (non encore stabilisées) et de recherche. Aujourd'hui, il s'agit d'une unité dédiée essentiellement à la fabrication et au design des produits, la RD étant assurée au niveau de l'entreprise. Le site est donc un élément de la stratégie industrielle de l'entreprise. Enfin, durant toute cette période, le secteur d'activité du site a été objet d'évolutions conjoncturelles importantes, avec des conséquences sur le plan de charge de l'établissement et sur ses effectifs.

Aujourd'hui, le marché des composants micro-électroniques connaît une expansion qui semble plus durable en raison de l'extension des domaines d'application. Il laisse prévoir une période de croissance prolongée, avec des variations conjoncturelles autour d'un trend significatif. Les progrès de productivité liés à l'extension des surfaces supports traitées (croissance du nombre de pouces de ces supports) et de la miniaturisation continue des puces qu'elles contiennent, permettent une réponse partielle à cette nouvelle demande. Mais l'accroissement des capacités est nécessaire pour l'avenir. Le coût des immobilisations étant très important dans le secteur, l'entreprise a développé des décisions périodiques d'extension des capacités productives dans les unités, et de création d'unités nouvelles. Le site a été concerné ces dernières années par une

croissance de la productivité de l'unité existante (passage de 4 à 5 pouces, puis à 6). Mais les surfaces disponibles approchent désormais la saturation avec des équipements plus productifs. Aussi, la décision d'implantation d'une nouvelle unité sur le site (en technologie 8 pouces) a été prise par l'entreprise. A terme, cette nouvelle unité devrait employer 600 personnes, l'expansion de l'unité existante se poursuivant. Après une baisse des effectifs jusqu'en 1992, ceux ci sont remontés, avec une croissance de 150 emplois en 1996. Une centaine d'emplois nouveaux est à prévoir dans cette unité.

Ainsi, le site devrait connaître dans les années à venir, une configuration assez nouvelle : deux unités parallèles, une croissance prolongée, des embauches importantes. L'ensemble du système de gestion des ressources humaines est donc amené à évoluer. La question des horaires de travail est une variable importante de ces évolutions.

Le système d'horaire de MICROTEC est assez complexe. Il est tout d'abord différent selon les catégories de salariés. L'activité de fabrication, qui concerne d'abord les opérateurs et opératrices, se déroule en continu, selon un système d'équipes fixes avec un horaire moyen affiché de 36h 30 (voir plus bas). Le reste du personnel (largement composé de cadres, ingénieurs et techniciens), travaille en journée. Nous examinerons ici la situation des opérateurs qui sont quasiment tous dans un système d'équipes. Il existe par ailleurs des horaires en matinée et en après midi pour le personnel (en particulier techniciens et agents de maîtrise) support de la fabrication.

A l'origine de MICROTEC, l'entreprise travaillait en deux équipes fixes de matin et d'après midi. A l'époque aussi, le personnel opérateur était largement féminisé. La montée en production étant progressive, la durée d'utilisation des équipements s'est étendue durant les années 80. En 1982, une équipe de nuit était créée. A l'époque l'entreprise ne travaillait pas le week-end. Puis des équipes de week-end de jour et de nuit ont été implantées dans le cadre juridique des équipes de suppléance. L'accord métallurgie du 17 juillet 1986, puis la loi " Seguin " du 19 juin 1987 ont permis la signature d'un accord d'entreprise en novembre 1987 instituant un régime de continu économique. Des accords d'établissement ont alors permis de revoir l'ensemble des dispositions appliquées jusque là, un accord de 1991 harmonisant les différentes dispositions.

Le régime de continu économique sur la base duquel fonctionne la fabrication à MICROTEC a donc été institué, alors que les formules concrètes d'horaire avaient déjà été implantées, dans un processus évolutif. Le nouveau système a tenu compte des formules préexistantes, en les adaptant aux nouvelles possibilités offertes par la loi et les accords. Dans la pratique, les différents systèmes appliqués

depuis 1987 sont composés d'une production en continu appliquée par 5 équipes fixes (1 matin, 2 après midi, 3 nuit début de semaine, 4 nuit fin de semaine, 5 week-end de jour). L'économie interne de ce système a évolué dans le temps, notamment pour réduire les compensations financières de l'activité le week-end au fur et à mesure où celle-ci s'étendait, mais aussi en fonction de la conjoncture (voir plus bas). Ces différents aspects ont complexifié le système qui articule aujourd'hui les cinq catégories d'horaire, dans des cycles sur plusieurs semaines. La dernière version disponible des grilles horaire du personnel opérateur occupe ainsi 17 pages. Il existe aussi des formules de mini équipes avec des horaires plus spécifiques. Le calcul des compensations salariales de la diversité des contraintes selon les différentes plages horaires tient compte de la complexité du système.

Pour tenir compte des variations conjoncturelles, mais aussi de besoins spécifiques, le système a été l'objet de différentes adaptations. Ainsi, lors des réductions d'effectifs survenues avant 1993, l'incitation au départ volontaire et le non renouvellement de contrats à durée déterminée ont concerné de fait surtout des personnes en équipe 4 et 5 (les plus contraintes). Pour équilibrer les effectifs, il a fallu faire travailler les salariés des équipes de jour/semaine certains week-end (1/3 à l'origine, 1/6 aujourd'hui). Pour donner plus de souplesse au système (pour assurer des remplacements, pour les passations de consignes entre équipes successives, ou pour répondre à des surcroûts de charge) un système de contrat individuel s'ajoutant au contrat collectif pour une durée déterminée (par exemple l'équivalent de deux heures par semaine en plus de l'horaire collectif) a aussi été institué. Il permet, contre une majoration contractuelle, de constituer de manière prévisible des "ressources supplémentaires de travail", qui concernent actuellement environ 20 % du personnel en production. Les heures supplémentaires traditionnelles sont aussi utilisées. Par contre, et sauf exception thérapeutique, il n'existe pas à ce jour de travail à temps partiel en fabrication.

Le système d'horaire a ainsi pu jusqu'à présent suivre l'évolution économique et technique de l'établissement, tout en assurant la continuité des principes essentiels sur lesquels il s'était implanté.

Mais, il reste marqué par une large disparité des contraintes, l'équipe 1 (matin en semaine), et l'équipe 4 (nuit de fin de semaine) étant de l'avis général les deux extrêmes de cette palette contrastée de contraintes. Certes, au moment de notre enquête un certain équilibre semble exister entre ces types de contraintes et les attributs sociodémographiques de chaque équipe : ce sont les deux équipes mises en place ces dernières années – équipe de nuit de fin de semaine et équipe de week-end – qui sont à la fois les plus masculines et qui comptent le plus de jeunes ; et les femmes chargées de famille sont les plus nombreuses dans l'équipe matinale de

journée (cf l'annexe au présent rapport). Mais cela n'empêche pas nombre de jeunes gens de souhaiter passer en journée, ce qui n'est pas impossible, mais seulement dans un contexte d'accroissement global des effectifs. En cas de blocage de l'embauche, cet équilibre pourrait se trouver rompu.

Les conséquences économiques et sociales de cette situation sont aujourd'hui mises en avant par la direction des ressources humaines dans sa réflexion sur l'avenir.

## **2. Mobilité ou partage des contraintes ?**

Le système, tel qu'il existe, a pu s'adapter aux évolutions passées (notamment à la généralisation de la production en continu), et aux à-coups de la conjoncture. Du premier point de vue, le système de rémunération des week-end a été révisé grâce au régime de continu économique. Du second point de vue, la conjoncture semble devoir être moins cyclique dans l'avenir, la diversification des secteurs avals de la micro-électronique permettant un certain lissage. De ce point de vue, la haute conjoncture actuelle a même permis de rétablir les grandes lignes du système, en réduisant le nombre de samedis effectués par les opérateurs de semaine (grâce aux embauches pour les équipes de week-end), et de permettre aussi une certaine mobilité des salariés en place à contraintes horaires vers les postes moins contraints. Le système pourrait donc être maintenu dans ses grandes lignes. Mais plusieurs facteurs contribuent à s'interroger sur son évolution. C'est par rapport à cette réflexion sur un nouvel aménagement du temps de travail que celle de la réduction peut être avancée.

De ce point de vue, les analyses du Directeur des ressources humaines et du syndicat partent de constats assez proches mais pour conduire à des projections assez différentes. Trois facteurs amènent à s'interroger sur le système des horaires du personnel opérateur.

- Les comportements du personnel concerné. Plusieurs indicateurs, notamment une étude de motivation, montrent une grande polarisation des attitudes autour de la question des horaires. Si dans l'ensemble les opérateurs sont satisfaits de leurs horaires, le personnel de nuit de fin de semaine (jeudi, vendredi, samedi, et un dimanche sur deux) est majoritairement mécontent, bien qu'il s'agisse du groupe qui reçoive les majorations les plus importantes. Plus généralement il existe un système rigide d'obstacles à la mobilité. Ainsi, le personnel en après midi de semaine accepterait d'alterner avec l'équipe du matin, mais l'inverse n'est pas vrai. Ces deux équipes ne veulent évidemment pas alterner avec les autres plus contraintes. Un cheminement s'est ainsi établi entre les postes les plus contraints et

les autres, qui joue aussi sur les modalités du recrutement. La polarisation des contraintes contribue ainsi à un malaise social dans l'établissement, et à des clivages au sein du personnel. C'est notamment le cas des attitudes des jeunes, en particulier à l'égard du syndicalisme.

- Par ailleurs, si le trend global de la micro-électronique semble plus durablement marqué par la croissance, la variabilité due aux méthodes de production en flux tendus dans les entreprises en aval, conduit à instituer, malgré l'utilisation en continu et en plein emploi des équipements, des formes de variabilité dans l'année. Une organisation plus flexible est nécessaire, et la différence marquée entre les horaires des différentes équipes peut s'avérer être un frein.

- Enfin, la construction d'une nouvelle unité est l'occasion pour la direction d'implanter un système entièrement nouveau, qui tienne compte des nouvelles conditions sans référence, pour l'essentiel, à la construction historique du système dans l'unité actuelle. C'est autour de l'implantation des règles dans la nouvelle unité que vont se développer dans l'avenir proche, les stratégies des divers acteurs. Cette nouvelle unité reprendra en son sein une partie du personnel actuel, pour assurer le démarrage. Les formules adoptées en son sein interagiront donc nécessairement sur l'unité en place.

Le système de régulation interne à l'établissement, par accord avec les délégués syndicaux, a permis jusqu'à présent la construction d'un système tenant compte des critères des deux catégories d'acteurs, mais aussi des attentes (elles mêmes contradictoires) des salariés. La création massive d'emploi programmée ces deux prochaines années conduit à polariser les positions. Le caractère de préparation à de nouvelles négociation explique aussi cette polarisation. Pour schématiser ce qui n'est pour l'instant que l'esquisse de propositions, la DRH vise un système qui soit plus flexible (permettant un certain degré d'alternance, d'annualisation et d'individualisation) avec le maintien d'un horaire collectif sur deux plages fixes (jour et nuit), afin de permettre un certain "partage des contraintes". Le syndicat pour sa part admet que certaines dispositions actuelles sont sources de rigidité (l'absence d'alternance matin/après midi peut ainsi être un élément de blocage à la mobilité inter équipe nécessaire dans certains cas de conflits interindividuels). Mais il pense que le système actuel permet une mobilité transparente (les postes vacants sont affichés et les délégués sont associés à la définition des critères de mobilité inter-équipe). Le blocage serait alors dans la moindre attractivité financière des équipes à forte contrainte horaire (du à la baisse des compensations prévues dans ce cas), et à la politique homogène de recrutement de jeunes sortant de l'enseignement technique. Cette politique conduirait à des

clivages dans le personnel, à la perte de repères collectifs, à des blocages en contradiction avec les aspirations de ces catégories nouvelles de salariés.

Le processus d'élaboration des nouvelles règles dans les mois à venir apparaît donc un élément important pour comprendre la dynamique de la régulation collective dans le contexte actuel, puisqu'il se fera sous le jeu de contraintes, d'une part, des conditions économiques et de marché rencontrés par l'établissement et, d'autre part, des évolutions socio-démographiques du personnel. A ce jour des esquisses sont élaborées par la DRH. De son côté l'organisation syndicale semble sur une position plus défensive. Le principe d'une alternance limitée au jour ou à la nuit semble acceptable des deux côtés. C'est sans doute sur la place des week-end dans ce dispositif que résideront les divergences essentielles entre les parties.

Dans ce contexte, la question de la réduction du temps de travail n'est pratiquement pas mise en avant. Trois raisons essentielles expliquent cette situation. La conjoncture économique actuelle impose une pleine utilisation des équipements et du personnel, et ce en courte période. Les recrutements survenus depuis deux ans ne suffisent pas. La durée du travail est en fait en augmentation dans l'établissement. D'autre part, le besoin d'une flexibilité organisationnelle ne peut être atteint actuellement que par des formules qui ajoutent à l'organisation collective des horaires des formes plus individualisées. C'est notamment le cas des "contrats de ressources supplémentaire de travail". Enfin, le syndicat note qu'il est d'autant plus difficile de combattre cette augmentation de la durée du travail au nom du recrutement de plus de personnel, que les salariés sont largement volontaires pour ces formules. Le niveau général des salaires est alors invoqué.

L'aménagement futur des horaires de travail peut-il s'accompagner (hors mouvement conjoncturel) d'une diminution de la durée du travail ? En dehors d'une impulsion extérieure (la négociation de branche ?), cela paraît peu probable. Les horaires affichés actuels paraissent à la DRH déjà très bas pour permettre une nouvelle baisse. C'est à travers un usage limité du temps partiel (que le nouveau système d'horaire pourrait permettre), qu'une réduction pourrait être atteinte. Tout en regrettant la durée réelle actuelle du travail, largement supérieure aux horaires affichés, le syndicat ne voit pas de possibilité réelle de mobiliser le personnel sur ces questions compte tenu des incidences jugées fort probables sur le niveau de salaire. Là encore, seules des solutions individuelles semblent envisageables.

## **II-2 MOTOR**

L'entreprise Motor est un équipementier dont l'activité principale est l'usinage, le montage et l'assemblage d'ensemble complets, montés sur chaîne. Ce sont principalement des pièces de sécurité (tambours frein, arbres intermédiaires). Entreprise mono-établissement, Motor est une Société Anonyme, filiale à 100 % de Renault depuis 1970. Lors du rachat par AUTO S.A., l'entreprise a été contrainte de réaliser un plan social, son effectif est passé de 2000 à 600, effectif actuel.

### **1-Situation économique**

L'entreprise Motor a un CA en 1996 de 950 millions, dont 95 % se réalise avec AUTO S.A.. En 10 ans, il est passé de 700 millions à 950 millions. En 1999, l'objectif est d'atteindre un CA de 1 milliard 500. L'entreprise travaille aussi avec d'autres constructeurs automobiles comme, Volvo, Wolkswagen. 5 % de son CA se fait à l'exportation (Général Motors, Ford). L'entreprise souhaite orienter 40 % de sa production vers les Etats-Unis, par le biais d'une coopération industrielle avec des manufacturiers américains. En 1996, elle s'implante une usine sur Détroit, où elle transfère ses machines et ses procédés technologiques, alors que les constructeurs fournissent les locaux, la main d'œuvre et l'exclusivité du marché. Parallèlement, elle engage un effort d'investissement élevé qui s'élève de 80 à 100 millions/an. Sa objectif stratégique est de devenir le premier fournisseur européen et le cinquième mondial, dans le métier de la conception et la réalisation de produits en séries, où la concurrence est peu développée (inexistence de concurrents directs en France). L'entreprise met aussi en place une politique de partenariat avec ses sous-traitants ; 20 à 30 salariés, d'une société sous-traitante italienne, travaillent dans l'entreprise. Ses principaux fournisseurs sont en fonderie brute. Motor possède une procédure ISO 9000/1, et utilise des techniques comme la conception et production assistée par ordinateur et les machines robotisées.

La part de la masse salariale dans le CA est de 150 millions, soit 15 % environ.

### **2- Gestion du personnel et de l'emploi**

L'effectif total de l'entreprise est de 546 salariés (avril 1997), répartis comme suit : - par contrats : 540 CDI, 6 CDD

A cet effectif, s'ajoutent 47 intérimaires, tous en production.

- par type d'activité : 2/3 des personnes en atelier, et 1/3 dans les services "administratifs (étude et développement, commercial, méthode, qualité, achats, logistique industrielle, maintenance, magasin, finance, informatique, direction du personnel)

- par CSP : 290 ouvriers, 237 ETAM, 19 cadres, sur la totalité de l'entreprise. Au sein de la production, il y a environ 285 ouvriers et 24 agents de maîtrise.

L'entreprise tend à restreindre la part des ouvriers, représentant 2/3 de l'effectif en 1985, pour moins de 50 % actuellement. Toutefois, le recours aux intérimaires, majoritairement des ouvriers en production, vient gonfler la part réelle des ouvriers.

- par sexe : 24 femmes, qui sont toutes dans des services administratifs.

Traditionnellement, les intérimaires sont en moyenne entre 50 et 70 sur l'année (pour exemple, le nombre d'intérimaires varie entre 8 en décembre 1996, contre près de 65 en juin 1996), avec une durée de mission de 3 à 4 mois. En accord avec les organisations syndicales, l'entreprise fixait un seuil de 10 % du nombre d'intérimaires sur l'effectif total. Au delà, l'entreprise devait au moins embaucher des CDD. Pour le délégué syndical CGT, le recours aux intérimaires est parfois abusif, ou non adapté. Il semble être utilisé comme une façon de palier à la moindre motivation des salariés, et est assez mal perçu lorsqu'il intervient, 15 jours après un jour de chômage partiel. Cependant, le délégué CFDT considère que cette pratique est bien intégrée à l'entreprise, car relative à un surcroît d'activité et un besoin réel de main d'œuvre sur 3 à 4 mois. L'introduction du dispositif De Robien en juin 1997 modifie cette pratique. En effet, le recours aux intérimaires est limité à 30 en moyenne sur l'année.

D'une façon générale, le niveau d'effectif de l'entreprise est en stabilisation. Le DRH se fixe un seuil maximum de 650 personnes, dont 580 personnes en CDI. D'une part, avec un système de préretraite progressive (salariés entre la 58<sup>ème</sup> et la 60<sup>ème</sup> année) qui n'est plus appliqué en 1997, les départs à la retraite sont remplacés, ce qui représente 10 à 15 embauches en moyenne/an. D'autre part, l'entreprise engage une politique d'intégration de sa main d'œuvre temporaire. En 1995, elle embauche 48 personnes sur CDI, dont 60 % étaient auparavant des intérimaires chez MOTOR. Entre mai 1996 et avril 1997, la part des CDI a progressé (de 537 à 540 salariés), alors que celle des CDD diminue (de 19 à 6 salariés), pour un effectif qui se stabilise à la baisse (de 556 à 546, sans les intérimaires). La signature de l'accord De Robien en juin 1997 représente une

inflexion dans la gestion de l'emploi, par la mise en place d'une politique d'embauche offensive. L'entreprise s'engage à embaucher 62 salariés en CDI, entre le 01 juillet et le 31 décembre 1997, soit une augmentation de 10 % de l'effectif moyen (551 salariés en CDI et CDD). Les deux tiers de ces embauches devront concerner des salariés de moins de 26 ans.

L'entreprise a connu 1 jour de chômage partiel en 1996, et 3 jours en 1993.

MOTOR possède sa propre grille salariale, avec les mêmes coefficients que la métallurgie, mais avec des niveaux de salaires supérieurs (un ouvrier spécialisé sans ancienneté a un niveau de salaire brut de 7250 fcs/mois) . Des grilles salariales différentes existent pour les trois systèmes d'horaires d'équipes présents : équipes journée, prime pour les équipes de nuit, 23,5 h de travail pour les équipes de week-end payées 37,5 h. L'entreprise possède un 13 ième mois et a négocié avec la CGT une prime de performance, où une part de la rémunération est liée à l'implication du salarié. En la matière, la politique du DRH est de transformer la prime d'ancienneté, relative à la convention collective territoriale de la métallurgie et considérée comme "obsolète", par une prime de technicité. La politique salariale de l'entreprise est aussi "affectée" par l'accord De Robien. En effet, pour gérer la compensation salariale totale, un contrôle des augmentations salariales et des différentes primes est planifié pour les trois années (1997-98-99). Par ailleurs, la majoration des heures supplémentaires est maintenue au seuil de 39h, ce qui représente 2 heures de travail hebdomadaires en plus non majorées (de 37h à 39h).

Une politique de formation professionnelle importante est menée, soit 5 % de la masse salariale. Cette formation est orientée notamment vers les ouvriers de production, d'une part pour augmenter le nombre d'ouvriers qualifiés (400 h de formation pour passer du statut d'ouvrier qualifié à ouvrier professionnel, avec le diplôme de CAP à la clé), et d'autre part, pour accroître la polyvalence de ces derniers. Dans le même objectif, avec le dispositif De Robien, l'entreprise engage une politique de formation sur deux ans pour les ouvriers P1. La polyvalence est liée à la nature même du travail, où les salariés peuvent travailler sur près de huit postes différents, sur une même installation. De plus, l'accord De Robien, qui introduit des jours individuels et collectifs de repos (18 jours/an), conduit les ouvriers à remplacer les salariés qui prennent leurs jours de repos individuels (8 jours) et donc à développer une polyvalence.

L'ancienneté moyenne est de 12 ans, et l'âge moyen de 38 ans. Le taux d'absentéisme ouvrier (1995) est de 3,4 %. Trois journées de grèves sont comptabilisées depuis 5 ans.

MOTOR compte désormais 2 délégués syndicaux, CGT et CFDT, ce dernier ayant été élu en mars 1997. Jusqu'à présent, la CGT détenait l'ensemble des sièges du premier collège ouvrier. Avec les nouvelles élections professionnelles, la CFDT est passée devant le syndicat CGT. Le délégué CFDT explique ce phénomène de désaffection vis-à-vis de la CGT, du fait d'une attitude de blocage de la négociation avec la direction, et d'un décalage grandissant avec les salariés. Cependant, malgré cette position, une pratique de négociation et de débat est présente de longue date dans cette entreprise, où la direction et les délégués syndicaux ont signé près de 17 accords depuis 3 ans, et négocient entre 3 à 4 fois/an (salaires, temps de travail).

### **3-Horaires de travail et organisation du temps de travail**

L'entreprise fonctionne sur une organisation du travail en continu et avec différents types d'horaires :

- 1 horaire "journée" fixe de 38 h, qui concerne principalement les administratifs, la méthode et l'encadrement, soit 90 personnes. Il existe une possibilité d'horaires variables à la journée, avec des plages fixes le matin et le soir (8h30-12h et 13h30-16 h) ; le solde se fait à la fin de chaque semaine.

Les trois autres horaires concernent exclusivement les salariés de la production, soit environ 300 personnes.

- 1 horaire "équipe 2x8", de 37h30 (5h45-14h et 14h-22h15, avec 36 mn de pause repas), soit 200 personnes ; - 1 horaire "équipe de nuit", de 37h30 (22h15-5h45, avec 30 mn de pause repas), concernant 90 personnes ;

- 1 horaire "équipe fin de semaine", de 22h18 mn de travail effectif, coupé en 2 séances de 11h45 mn (6h45-18h30 et 18h30-6h15, avec 36 mn de temps repas), soit 12 personnes.

L'organisation de travail de référence est un fonctionnement en équipes de 2x8. Si l'entreprise est confrontée à un surcroît d'activité, en premier lieu, elle met en place des équipes de nuit, puis si besoin est des équipes de fin de semaine. Le passage en équipes de nuit et de fin de semaine est basé sur le volontariat. Les personnes qui travaillent habituellement en 2x8, passent la nuit, pour être remplacés par des intérimaires ou d'autres salariés de l'entreprise (polyvalence). Le travail de nuit concerne des salariés avec une ancienneté et une compétence suffisantes (environ 2 ans), pour répondre de façon autonome aux problèmes qui peuvent se

poser (équipes restreintes, avec un seul chef d'atelier). Les équipes de week-end, mises en place pour un surcroît d'activité ou un problème technique particulier, sont composées de personnes récentes dans l'entreprise (hormis le chef d'équipe), plus jeunes, avec une compétence moindre (étudiants), et dont le turn over est élevé.

Les congés sont de 5 semaines, dont 4 en août. Cependant, l'entreprise suit le rythme de travail de ses clients. Par exemple, AUTO S.A. ferme 3 semaines l'été et 15 jours entre Noël ; l'entreprise se donne la possibilité de fermer pendant cette période (relatif aux jours collectifs introduits par l'accord De Robien), alors que certains salariés qui travaillent pour une autre firme cliente seront tout de même présents pendant cette période.

Avec l'accord de Robien, la durée du temps de travail est diminuée de 10 % sur l'horaire collectif de référence, soit :

- une réduction hebdomadaire d'une heure pour :
  - . horaire journée : de 38h à 37h
  - . horaire 2x8 et de nuit : de 37h30 à 36h30

A l'inverse, pour l'horaire " fin de semaine ", le temps de travail effectif est porté de 22h18 à 23h48, " afin de permettre une utilisation maximum des installations " (op.cit, accord d'entreprise) ; la RTT s'effectuant uniquement pour les jours de repos.

- la RTT sous forme de 18 jours de repos concerne tous les salariés. Ils se répartissent comme suit :

- 10 jours collectifs, réservés à l'entreprise, et mis en place selon le niveau d'activité. Ces jours collectifs représentent une forme de flexibilité. Ils donnent la possibilité à l'entreprise de fermer certaines périodes (exemple de la semaine 52 quand AUTO S.A. est fermée) et d'éviter de recourir au chômage partiel en période de basse activité. Les périodes de " démodulation " doivent être programmées dans la mesure du possible, et sont soumises au comité d'entreprise chaque mois. Si l'entreprise n'utilise pas l'enveloppe des 10 jours collectifs, ces derniers sont reportés sur les jours individuels.

- 8 jours individuels, réservés aux salariés pour une prise de repos, choisis individuellement. Le salarié possède une autonomie dans le choix de ces jours ; même si l'entreprise se situe dans une phase de haute activité, le salarié pourra utiliser ces jours de repos disponibles. L'accord précise explicitement, que "l'objectif est de diminuer le nombre de jours collectifs au profit des jours

individuels". Implicitement, le compromis engagé par l'accord, entre flexibilité et RTT, doit se faire au profit du second terme.

Depuis sa création MOTOR fonctionne en 2x8. Les autres horaires ont été introduits progressivement. L'horaire de nuit a été négocié en 1982. Les discussions débattent par une proposition des syndicats de négocier 35 h. La direction demande en contrepartie la mise en place du travail du samedi et d'une équipe de nuit. Les délégués syndicaux CGT rejettent ce compromis, se positionnant contre le travail de nuit. La direction fait une contre-proposition, qui est de payer une indemnité de travail de nuit, soit une majoration de 60 % du salaire. Les salariés acceptent ce principe, et les délégués syndicaux signent l'accord. Le système de rotation entre la nuit et les équipes de jour, d'une durée de 6 mois à un an, semble théorique. En effet, ce type d'horaires semble se concentrer sur un certain nombre de salariés (selon le délégué CGT, "certains font la nuit depuis 15 ans, alors que d'autres n'arriveraient pas à obtenir ce poste"), car il représente un apport financier très important. Ce cas illustre l'arbitrage central entre salaire et horaire de travail, ou entre augmentation de la rémunération, et diminution de la contrainte temporelle. Même si les syndicats semblent arbitrer pour le temps de travail, la préférence des salariés pour le salaire oblige les syndicats à suivre le souhait de ceux qu'ils représentent.

L'horaire de fin de semaine a été mis en place en 1988-89, suite à une croissance d'activité (embauche de 70 salariés en CDD), et à une volonté d'accroître la durée d'utilisation des équipements de l'entreprise. Pour le délégué CGT qui a signé cet accord, la question majeure est d'être vigilant quant à la stabilisation effective de l'effectif des équipes de week-end. Elles sont mises en place pour répondre à une augmentation du niveau d'activité, mais aussi à un problème technique particulier. Pour les volontaires concernés, un avenant au contrat de travail est signé pour une période de 3 mois, renouvelable une fois (6 mois maximum). Les salariés sont payés au même niveau que ceux en "2x8", en effectuant 22 h. Ces horaires intéressent principalement des salariés qui souhaitent avoir la semaine libre pour d'autres activités (hommes jeunes célibataires, étudiants), ou qui habitent loin de leur lieu de travail. Ce accord intervient après la négociation de branche métallurgie de 1982 sur les équipes de suppléances.

A partir de cette structure d'horaires, l'entreprise développe d'autres modes de gestion flexible du temps de travail.

En premier lieu, elle a recours aux intérimaires pour faire face aux variations d'activité non prévisibles. Son cycle d'activité se scinde en deux périodes de

l'année : une "haute" entre avril et octobre (avec 30 à 50 intérim), et une "basse", entre novembre et janvier (10 intérim). Le DRH souligne que "10 % d'activité en plus, c'est 35 intérimaires à recruter". Pour l'entreprise, l'appel à du personnel temporaire est aussi un moyen de maximiser ses capacités de production. Les intérimaires sont intégrés dans les équipes de 2x8 pour remplacer les salariés qui passent en horaire de nuit ou de "fin de semaine". Cette pratique tend à être limitée, notamment depuis la signature de l'accord De Robien en mai 1996, qui fixe un seuil de 30 intérimaires en moyenne/an.

En second lieu, elle utilise des heures supplémentaires (HS), 15 à 20h en moyenne/an et par salarié. Ces HS ne concernent pas les centres de production qui travaillent en 2x8 (s'il y a un surcroît d'activité, les personnes en 2x8 ont la possibilité de travailler également la nuit et le week-end), mais d'avantage les activités liées aux "prestations de services" (maintenance, outillage, affûtage, cariste). Elles sont relatives à des situations d'interventions urgentes ou d'impératif de la demande client (installation de lignes de production). Ces HS, effectuées le plus souvent le samedi, sont reportées sur des postes de travail non-occupés par les équipes de fin de semaine. Selon le DS CGT, la gestion des HS semble un peu floue ; certaines personnes vont au delà du quota des HS (soit 94h) et touchent des primes. Les DS CGT et CFDT regrettent une utilisation trop importante des HS, mais les salariés sont le plus souvent demandeurs de ces HS. Toutefois, le système de repos compensateur modifie le sens de cette pratique, qui devient un moyen non seulement d'augmenter sa rémunération, mais aussi de récupérer du temps libre. Cette question du développement des HS, de leur majoration ou de leur récupération est un point de débat important dans la métallurgie. Là encore, la question de l'arbitrage salaire/temps de travail est présent.

L'entreprise Motor compte 80 personnes forfaitées, salariés qui se situent au delà de 285 kg francs/an. Ce système permet à la direction de ne pas majorer les HS d'une certaine partie des salariés, en augmentant la rémunération de base. Les salariés sont payés environ 3 % en plus de leur salaire de base, et effectuent en moyenne 50h/semaine. Adaptée initialement à la catégorie des cadres (19 cadres dans l'entreprise), cette pratique du "forfait" s'étend à la deuxième catégorie des salariés de l'entreprise, c'est à dire les ETAM.

Le travail à temps partiel est très peu développé dans l'entreprise. Il correspond principalement à des mercredi non travaillés, pour des femmes avec enfants (4 en administratifs et 1 horaire particulier pour une personne en atelier).

## 4-Modes de gestion du temps de travail

### 4-1 *Préretraite Progressive*

Suite à la loi quinquennale de 1993, l'entreprise a mis en place en 1994 un système de Préretraite Progressive, qui concerne 5 à 6 personnes/an. Observant un fort taux d'absentéisme chez les salariés de 55-60 ans, la direction a proposé aux salariés, entre leur 58ième et 60ième année, de pouvoir travailler alternativement 2 semaines sur 4, pour terminer leur carrière six mois avant la fin de leur activité, en conservant la quasi-totalité de leur salaire (entre 91 et 94 %). Cet accord, signé par les anciens DS concernés par la PRP, n'est plus effectif en 1997, du fait de la modification des règles de calcul. Le compromis initial s'appuyait sur 2 PRP, 1 embauche ; le passage d'1 PRP contre 1 embauche a conduit la direction à abandonner le projet.

### 4-2 *Réduction du temps de travail*

De 1985 à 1995, le temps de travail est resté stable, avec une durée hebdomadaire de 38h50 (hormis l'équipe de nuit, à 37h50 dès 1983). Entre 1995 et 1997, la durée hebdomadaire du travail est passée de 38h50 à 37h (horaire journée), soit une RTT de près de 1h50 en deux ans.

En premier lieu, l'entreprise signe en mars 1995 avec le DS présent (CGT) un accord de R.T.T, de 50 mn pour l'horaire journée, et de 1 h pour les équipes de jour ; RTT répercutée pour les deux horaires sur le vendredi après-midi, à la demande des syndicats. Les salariés de l'horaire journée ont préféré une moindre R.T.T, à la possibilité de bénéficier de plages d'horaires variables sur la journée. Pour les équipes en 2x8, la réduction de la durée hebdomadaire du travail a été négociée, contre une plus grande utilisation des équipements concrétisée par la suppression des temps de recouvrement de 8 mn entre les équipes du matin et de l'après-midi. Le DRH estime que le coût de cette R.T.T (1 h x 360 salariés) est en partie compensée par la réduction des coûts unitaires salariaux ; l'entreprise ne payant que 40 mn de R.T.T, les 8 mn x 2 équipes utilisées effectivement à la production, étant récupérées. Sur cette question de la R.T.T, le syndicat CGT souhaite aller plus loin, notamment vers l'objectif des 35 h. L'actuelle revendication se situe sur le paiement de la pause repas, de 36 mn. Le DS CFDT, non représenté à l'époque, considère que cet accord n'a pas eu un impact significatif, notamment en terme d'emploi.

En second lieu l'entreprise a négocié un accord De Robien en juin 1997. Ce dispositif résulte d'un compromis entre les objectifs de la direction – pouvoir embaucher pour faire face à la croissance du volume d'activité – et ceux du syndicat CFDT – réduire le temps de travail<sup>42</sup>. Les termes du débat, entre direction et DS CFDT, ont essentiellement porté sur l'ampleur de la flexibilité qui devait accompagner cette RTT, plus précisément sur la répartition du nombre de jours de repos entre la partie individuelle (au choix du salarié) et la partie collective (liée aux exigences de l'entreprise). Un référendum auprès des salariés a été organisé pour effectuer un choix entre deux types d'horaires, concernant essentiellement l'organisation du temps de travail des équipes de "fin de semaine". Une "commission de suivi de l'aménagement du temps de travail", composée des représentants de la direction, des salariés et de l'encadrement de production, a été mise en place pour suivre l'application des procédures d'ATT (jours de repos collectifs et individuels) et contrôler les embauches réalisées. De plus, l'inspection du travail porte un regard sur l'effectivité de la RTT et des embauches ; l'existence d'un système de badgeuse facilite ce contrôle. La dynamique de négociation a été principalement menée par le syndicat CFDT, qui s'est appuyé sur les services de son syndicat. La CGT a été en désaccord dès le départ avec cet accord, sur la question de la flexibilité du temps de travail, concrétisée par les jours collectifs de repos. Pour le DS CFDT, la faisabilité de ce compromis en termes de RTT, d'embauche, de compensation salariale réside dans la situation d'expansion économique de l'entreprise. Les exonérations des charges patronales du dispositif De Robien, mais aussi le soutien de la région (aides à l'embauche de salariés dans la région Rhône-Alpes) contribuent largement à la réalisation de ce projet par l'entreprise.

La question de la R.T.T apparaît comme un enjeu central pour l'entreprise, et la négociation entre direction et syndicats. La situation d'expansion économique (projet de collaboration industrielle et technologique avec les constructeurs américains), la présence d'un rapport de force équilibré entre direction et syndicats (fréquence des négociations, représentativité des syndicats), et l'existence de mesures d'exonérations très favorables (" effet d'aubaine " pour l'entreprise) sont autant d'éléments qui ont favorisé l'engagement de l'entreprise dans une problématique sociale ou offensive de RTT.

---

<sup>42</sup> La RTT s'est portée à hauteur de 10 %, déclinée en une réduction hebdomadaire d'une heure, et l'octroi de jours de repos (dont 8 sont bloqués pour une RTT et individuelle choisie par le salarié).

#### **4-3 Repos compensateur et compte-épargne-emp**

L'entreprise met en place en mars 1995 un système de repos compensateur. Les salariés ont la possibilité de récupérer un certain nombre d'heures supplémentaires travaillées (5 samedis matin/an ; 5h de travail effectuées, plus 2h15 de majoration, soit une journée de repos) sous forme de R.T.T d'une journée au moins, et dans une limite de 5 jours. Le DRH estime à 50 le nombre de personnes intéressées. Le syndicat CGT, signataire de l'accord, considère ce système comme positif, car il permet d'offrir aux salariés une autre possibilité que les HS, pratique dénoncée. Pour élaborer cet accord, l'accord de branche métallurgie de 1986 a servi de cadre de négociation.

En mai 1996, l'entreprise signe un accord de compte-épargne-temps (CET), dont le principe est de donner la possibilité aux salariés de cumuler du temps travaillé, pour l'épargner au delà de l'année, et l'utiliser sous forme de congés payés. Pour le DRH, l'objet était que les personnes puissent utiliser les jours qu'ils épargnent dans l'année, notamment pour les salariés, d'origine étrangère, qui souhaitent transformer des congés courts, en période plus longue de non-activité. Pour le DS CGT, ce système permet d'officialiser une pratique informelle d'épargne de repos, plus ou moins aléatoire (arrangements avec la hiérarchie), et garantir la prise de congés aux périodes souhaitées. Le DS CFDT évalue ce dispositif comme peu mobilisé par les salariés, environ 10 salariés, principalement les personnes proches de la retraite et qui souhaitent cumuler des jours de congés pour partir plus tôt.

Pour accompagner le projet de CET, la DRH a mis en place à la fin de l'année 1995 une badgeuse. Ce système permet aux salariés de gérer individuellement leur temps de travail, c'est à dire de comptabiliser le "compteur congés" (congés ancienneté, CET, congés collectifs, congés individuels), les moyennes hebdomadaires (nombre d'heures restant à faire), les HS et les heures récupérées. De plus, il s'agit d'un outil de gestion de la paye (nombre d'heures travaillées), et des heures de production (calcul du nombre d'heures travaillées sur une installation : prix de revient de la pièce, et coût salarial par pièce). Le DS CGT a signé cet accord, malgré sa réticence de principe. Le compromis "donnant-donnant" était le système de badgeage contre une R.T.T d'une heure hebdomadaire (négociée en 1995). Ce système de badgeuse a été mobilisé comme moyen d'application de l'accord De Robien, qu'il s'agisse de la gestion des jours de congés individuels et collectifs, ou du contrôle de l'effectivité de la RTT (système informatique consultable par l'inspecteur du travail).

L'accord fixe explicitement comme objectifs :

- "adapter notre organisation aux attentes et exigences de nos clients
- accroître le temps d'utilisation des installations
- améliorer notre productivité afin de demeurer compétitifs
- contribuer à la création d'emploi
- améliorer les conditions de travail du personnel".

Pour cette entreprise, engagée dans une dynamique offensive de RTT, l'objet est de tester la pérennité de cet accord. En effet, deux principaux enjeux apparaissent : d'une part, une croissance durable des effectifs, suite aux embauches réalisées ; d'autre part, la compatibilité entre la réduction hebdomadaire du temps de travail et la gestion des jours collectifs et individuels de repos.

## II- 3 ELECTRE

L'entreprise ELECTRE est spécialisée dans la construction de matériel électrique (transformateurs pour le réseau de distribution électrique et pour des entreprises). Créée en 1945, par un ingénieur, elle a été rattachée en 1978 à un groupe national dont toutes les filiales centrent leur activité sur l'électricité. L'entreprise, mono-établissement, dépend du groupe pour les décisions économiques importantes et pour les lignes générales de la politique sociale. Mais la négociation en matière de temps de travail est faite au niveau de l'entreprise.

### 1- Activité et situation économique.

Jusqu'à récemment, l'essentiel de l'activité de l'entreprise était centrée sur la fourniture de transformateurs à EDF. Celle-ci a quelques fournisseurs français, auprès desquels elle est en mesure de présenter une demande relativement prévisible, sur des bases contractuelles, mais partiellement saisonnalisée. Le plan charge de l'entreprise était donc relativement stable, mais avec des périodes plus actives que d'autres. De même, l'organisation des congés dépendait largement du rythme du client principal. Ces dernières années cependant, la part de la production vers d'autres clients, en particulier à l'exportation, s'est fortement accrue (globalement, la part d'EDF est tombée de 80 % à environ 50%). Les rythmes productifs en ont été affectés.

Jusqu'à récemment, cette relative stabilité de la demande, se traduisait par un chiffre d'affaire assez stable d'années en années. Depuis un peu plus d'un an, la production est en augmentation, avec une activité export assez active, et des contrats spécifiques. Les effectifs qui étaient assez stables eux aussi, ont augmenté depuis un an, passant de 120 à 135 salariés, et bientôt 150. De même, la surface disponible a été augmentée récemment.

Cette bonne santé actuelle de l'entreprise découle d'une réorganisation profonde apportée par le directeur actuel, arrivé dans le milieu des années 80. L'organisation des réseaux commerciaux, l'activité d'innovation, la mise en oeuvre très précoce des procédures IPSO 9002 puis 9001, sont autant d'illustration de ce dynamisme économique.

Le chiffre d'affaire était de 135 millions en 1995 et la part des salaires dans le CA de 23%.

## **2- Organisation du travail et de la production**

La production est assez fortement intégrée, sauf pour quelques productions ponctuelles de pièces sous traitées à l'extérieur. La fabrication correspond largement à une industrie d'assemblage, d'où l'importance de la main d'oeuvre (96 ouvriers dont 25 femmes) assurent cette production autour des principales étapes : métal, bobinage (surtout des femmes), montage, chaudronnerie. L'organisation est en journées sauf pour certains poste où est appliquée le 2x8.

En dehors de la production, existent des services de méthodes et d'étude (12 personnes), un service de contrôle qualité, un réseau commercial propre (11 personnes), et des services administratifs (14 personnes).

## **3- Gestion de la main d'oeuvre et relations sociales.**

Sur la base des données de 1995, portant sur 136 salariés : les femmes représentent 27% du personnel, dont deux tiers en production. Les effectifs sont constitués de 70% d'ouvriers et de 30% en ETAM et cadres. En 1995 et 1996, les effectifs augmentant, le recours aux CDD et aux intérimaires s'est accru (on compte 8 intérimaires en mars 1996).

Le recrutement s'effectue essentiellement à deux niveaux. Pour les ouvriers, c'est le niveau CAP, BEP qui est demandé (en électrotechnique notamment), la formation étant complétée dans l'entreprise. Pour la chaudronnerie, il n'y a pas dans l'environnement de formation initiale adaptée. La formation s'effectue donc entièrement dans l'entreprise. Pour le personnel techniciens et cadres, le recrutement est sur base nationale.

La grille de classification de la métallurgie est appliquée, avec une adaptation au niveau de l'entreprise (échelons dans un niveau donné de qualification). Plusieurs primes existent, ainsi qu'un 13ième mois.

Sur le plan de l'organisation du travail, un système de groupe d'auto-évaluation, fonctionnant sur des thèmes précis (satisfaction du travail, rémunération), existe. C'est ainsi, qu'un groupe assurera le suivi de la mise en oeuvre prochaine d'un logiciel de gestion du temps de travail, visant notamment des horaires plus individualisés.

Les relations sociales dans l'entreprise sont structurées autour de la négociation et du fonctionnement des institutions représentatives (regroupées dans une délégation unique du personnel). Tous les syndicats sont présents chez les ouvriers : FO, CGT, CFDT et CFTC. Au dernières élections (avril 1996), FO a obtenu 4 sièges et la CGT 1 siège, les non syndiqués ayant aussi un représentant.

Pour le directeur, un objectif essentiel est d'obtenir un comportement des salariés cohérent avec la situation industrielle de l'entreprise, alors que celle-ci est dans un secteur très peu marqué par l'industrie (avec moins de 150 salariés, l'entreprise apparaît comme l'une des plus grandes industries locales). Ce travail de socialisation industrielle passe, bien sûr, par l'embauche (et la formation aux métiers de l'entreprise), mais également par l'adhésion aux objectifs de production et de qualité, et par un absentéisme compatible avec l'organisation de la production (4 à 5 % hors congés de maternité). Cette visée d'inculcation d'une culture industrielle et d'entreprise se retrouve dans les choix effectués en matière de temps de travail, parfois en concurrence avec des objectifs de plus grande flexibilité.

#### **4-L'organisation du temps de travail**

L'organisation du temps de travail est différente pour la production (système de modulation de type 1) et le personnel administratif (horaire à la semaine avec récupération de journées mobiles).

Le système de modulation de la production date de 1987 (mais même le directeur n'est pas très sûr de la date). Il est renouvelé tous les ans dans le cadre de la négociation annuelle, et son application est discutée en délégation unique. Il semble d'ailleurs qu'en 1987, il n'y ait pas eu un accord formel mais une discussion en CE.

L'horaire contractuel est de 38 h 30, mais l'horaire réel est durant la plus grande partie de l'année de 40 heures. Lors de la mise en place du système, les ouvriers ont accepté de partir plus tard le vendredi. En contre partie, l'heure et demi supplémentaire est récupérée ("démodulée"), sous forme de journées (8 h) ou de demi journées (4 h), l'objectif étant que la démodulation conduise en fin d'année à un solde nul. Aussi, seul la majoration de 25% de la 40 ième heure est payé, le reste étant récupéré. Il s'agit ainsi d'une modulation de type 1.

Ce système permet de capitaliser environ 10 journées par an. 2 sont à la disposition des salariés sous formes de 4 demi-journées mobiles (à prendre en fonction de contraintes extérieures). Le reste est récupéré de manière collective, dans des semaines de 32 heures, ou dans des "ponts" à l'occasion de jours fériés.

Ce système de modulation mis en oeuvre à partir de 1987 a fonctionné sans gros problème jusqu'en 1994. En 1995, il a été difficile de démoduler les heures capitalisées en raison d'une charge annuelle plus forte qu'habituellement, et malgré le recours à des CDD ou des intérimaires. En fin d'année, certaines heures non récupérées ont donc du être payées, mais cela avec un effet limité pour la majorité des salariés. Certains postes ont par contre été amenés en cours d'année à faire plus

d'heures supplémentaires, du travail certains samedi, et même durant 3 semaines en horaire de nuit.

En dehors de ce système de modulation (et de son pendant en terme de récupération des ponts pour le personnel administratif), il n'existe pas chez ELECTRE de forme particulière d'horaire. Le travail à temps partiel n'est mis en oeuvre que si la législation l'impose (congé parental notamment). Il est donc très marginal, malgré une demande d'une partie du personnel. La direction y est opposée pour des raisons de motivation au travail. Les horaires mobiles ne sont pas institués. Mais un nouveau logiciel de gestion des horaires (automne 96) associé au badgeage des salariés (actuellement seuls les ouvriers pointent), permettra des horaires individualisés (mais stables), en fonction des contraintes de production et après accord de la hiérarchie.

Globalement, la direction voit l'intérêt d'une plus grande flexibilité (notamment en terme de stocks nécessaire), mais s'interroge sur l'acceptabilité sociale de cette organisation. Elle met également en avant son objectif d'horaires structurants, pour inculquer une culture industrielle. C'est ce qui explique l'opposition au travail à temps partiel, à des horaires trop matinaux, et la préférence pour un modèle d'horaire en journée de deux fois 4 heures avec une pose d'une heure pour le déjeuner. La modulation doit tenir compte de ces aspects positifs mais aussi négatifs.

#### **5- Le débat sur la modulation : à la recherche d'un accord stable.**

Les personnes interrogées (directeur, assistante de gestion du personnel, élu FO) évaluent le système mis en place en 1987 comme base d'un accord durable entre les objectifs productifs de la direction et les attentes des salariés. Chacun pourrait obtenir une situation meilleure, ou aurait des attentes supplémentaires, mais le système tel qu'il est, est perçu comme équilibré, ce qui explique sa durée, et les interrogations sur son dépassement.

A l'origine, le système en place a été proposé par la direction, dans une période de restructuration plus large du fonctionnement de l'entreprise. Il s'agissait de tenir compte du fait que le plan de charge de l'entreprise était prévisible au niveau de l'année, mais que sa variabilité saisonnière impliquait une certaine modulation pour conserver des niveaux raisonnables de stock. Dans le système actuel, un stock de 350 pièces est la référence. Si la demande baisse conjoncturellement, l'adoption d'une semaine à 32 h (par démodulation collective), permet de maintenir le stock autour de ce niveau. Un système plus flexible (de type modulation de type 3) permettrait des stocks plus faible, mais au prix de contraintes

sociales plus larges, l'absence de modulation conduirait à des stocks variables dans le temps, avec des pointes à plus de 450 pièces.

Mais le système a aussi été considéré comme favorable par les salariés, car en contrepartie d'un surcroît de travail hebdomadaire limité, ils obtiennent des journées supplémentaires de congé. Dans la mesure du possible, la direction vise à démoduler à l'occasion de ponts ou de vacances scolaires. Ces journées supplémentaires sont d'autant plus appréciées par les salariés que les congés annuels sont fixes (4 semaines en août, 1 semaine à Noël). La possibilité d'obtenir des congés individualisés n'étant pas reconnu (sauf pour 4 demi-journées), le système de démodulation permet d'offrir, en dehors de l'été et de la fin de l'année, des jours de congés supplémentaires. Il fonctionne donc comme compensation à un système rigide de programmation des congés payés (lequel a été formalisé d'ailleurs aussi en 1987).

Le système de modulation-démodulation, fondé sur le modèle de la modulation de type 1, a ainsi construit les bases d'un compromis entre les critères économiques et sociaux, les objectifs de la direction et les attentes des salariés. L'ensemble des acteurs s'en accommode donc, même si les nouvelles dispositions législatives (loi quinquennale, accord métallurgie de 1996) permettraient une organisation différente.

L'augmentation du plan de charge depuis deux ans, et surtout une moindre saisonnalité (diversification de la clientèle), rendent cependant le système moins efficace aujourd'hui. A la limite, il pourrait être remis en cause dans les faits, la démodulation n'étant pas faite, et les journées payées en fin d'année. A l'autre extrême, une modulation plus large du type de la modulation de type 3 conduirait à une flexibilité beaucoup plus large, et aléatoire, des horaires. La signature au printemps 96 d'un accord de branche dans la métallurgie pourrait favoriser une telle flexibilité. Mais pour l'instant, les acteurs de l'entreprise pensent d'abord à maintenir l'équilibre que cet accord de longue date a permis.

Ainsi, le directeur pense qu'il faut prendre le temps de réfléchir aux nouvelles dispositions conventionnelles, en voyant quelles seraient les contre parties à offrir aux salariés. L'élus FO pense pour sa part que les salariés souhaitent maintenir le système, et aimeraient même qu'il soit plus large (en augmentant la durée hebdomadaire, et les possibilités de démodulation).

## **6-Au delà de la modulation : le temps de travail facteur de flexibilité ou de régularité ?**

Le modèle de modulation adopté jusqu'à présent chez ELECTRE montre la tension entre deux objectifs autour du temps de travail : son adaptation aux contraintes productives et aux attentes des salariés d'une part, son rôle dans la construction d'un modèle de gestion du personnel d'autre part.

La direction est consciente de l'intérêt économique d'une plus grande flexibilité. Elle pourrait donc chercher à travers d'autres modalités que la modulation à accroître l'effet de cette flexibilité. Dans ce cadre, le travail en équipe, le travail à temps partiel, pourrait augmenter les possibilités offertes. Mais elle voit aussi les dangers d'une telle diversification des horaires. Le travail de nuit pose le problème du contrôle hiérarchique et de la qualité. Il faudrait donc aussi faire travailler une partie de la maîtrise et du service qualité de nuit. Le choix entre l'optimisation de l'utilisation des équipements et le modèle d'utilisation de la main d'oeuvre freine donc cette perspective. Le travail à temps partiel, pour sa part, est souhaité par une partie des salariés. Mais là c'est l'implication des salariés à temps partiel qui est mise en doute. La direction aime mieux une organisation collective et assez transparente des horaires (à la journée, ne commençant pas trop tôt le matin, avec une pause pour le repas...). La mise en place d'horaires plus individualisée sera possible grâce au logiciel en cours d'implantation, mais dans un cadre très régulé. Au delà le risque est d'entamer l'effort de création d'une culture industrielle dans l'entreprise.

Pourtant l'évolution du marché du produit remet en cause ces tendances. Ainsi, l'appel à plus de CDD découle de l'instabilité accrue de la demande. L'entreprise a donc un système de quadrillage des postes de travail, afin que seul les postes les plus banalisés soit ouverts au personnel intérimaire. La question d'un système de modulation plus large est donc posée si l'augmentation du plan de charge se confirme.

Dans ce contexte, le débat sur la réduction du temps de travail n'est porté par personne dans l'établissement. Le délégué FO note que s'il est personnellement favorable à une telle tendance, il constate que les salariés n'en font pas une demande. Ils souhaitent plus de souplesse dans la démodulation (et plus d'heures concernée) et la possibilité de temps partiel ou aménagé. De son côté, la direction n'est confrontée à aucune revendication de réduction collective du temps de travail. Elle n'en voit d'ailleurs pas la possibilité, sinon face à une décision prise en d'autres lieux (notamment par le loi).

### III - La monographie britannique

#### 1- Présentation générale

##### *1-1 Le site étudié dans l'entreprise et le groupe*

L'usine enquêtée, EXACT, emploie 200 ouvriers<sup>43</sup>. C'est l'un des trois sites de production d'une firme spécialisée dans les productions en grande quantité de composants ferreux et de pièces en aluminium pour les firmes européennes et américaines de l'automobile. Il conçoit et produit également des machines sur commande, telles des pompes à eau, ou des adaptateurs d'huile. Planification détaillée et flexibilité de la réponse aux donneurs d'ordre forment les clefs des gains de productivité, du renouvellement et de l'élargissement des commandes. D'où la recherche d'une liaison étroite avec le client. Ces dernières années ont été introduites des cellules de travail à la japonaise – avec de nombreuses unités autonomes fonctionnant comme des usines dans l'usine – ainsi que les méthodes du juste à temps.

EXACT est l'une des filiales d'un groupe, NATREC, employant 3000 personnes. NATREC a été créé par transfert de technologie de l'université vers l'industrie. Il a connu une croissance externe rapide par acquisition, son chiffre d'affaires ayant été multiplié par trois de 93 à 96. C'est un groupe bénéficiaire, avec un accroissement des profits de la division manufacturière de 10% sur les 6 premiers mois de 1996. Il possède cinq sites de mécanique et six fonderies, neuf entreprises dans la division industrielle, et onze dans la division de contrôle. Les activités industrielles se déploient dans la fonderie, le moulage et la construction mécanique de pièces destinées notamment aux industries automobile, mécanique et aéronautique.

##### *1-2 Intérêt et enseignements principaux*

Ce cas illustre comment, sous les dehors "volontariste" et dérégulé du système britannique de relations industrielles :

---

<sup>43</sup> Le texte qui suit est, comme les deux autres monographies anglaises réalisées dans les deux autres branches, une version, traduite et résumée par nos soins, des matériaux fournis par nos collègues britanniques. Outre les données individuelles issues de l'enquête "pay and working time" réalisée par questionnaire, les données recueillies sont issues de l'interview du directeur d'établissement (par ailleurs responsable des trois sites de production d'EXACT) ; du directeur du personnel ; du président du syndicat (T.G.W.U.) et du secrétaire local de la métallurgie (T.G.) de la ville de Coventry. Presque tous les ouvriers sont syndiqués, soit au T et G.(75-80% des syndiqués) soit à l'A.E.U. Cette division syndicale est héritée de la structure industrielle antérieure, EXACT résultant d'une fusion.

- des modèles d'évolution peuvent se construire, certes en réponse aux besoins des employeurs, mais sans être précisément programmés ; et, une fois établis, ils peuvent être difficiles à modifier en l'absence de difficultés économiques majeures ;

- l'utilisation intensive des heures supplémentaires apporte des avantages de court terme autant au management qu'aux salariés, mais elle implique des coûts à long terme aux deux partenaires, ce problème étant d'ailleurs reconnu des deux côtés ;

- les nouveaux modes d'organisation du travail, notamment la "production cellulaire" et le "just in time", peuvent se révéler être davantage des obstacles que des facteurs facilitant l'adoption de nouveaux modes de gestion des temps de travail.

Le cas montre également que l'application de directive européenne sur le temps de travail pourrait avoir davantage d'impact sur les arrangements concernant le travail de nuit que sur d'autres aspects du temps de travail. Finalement les tendances futures pourraient être plus conservatrices qu'innovatrices, dans la mesure où le travail posté et la rémunération au rendement pourraient être encore étendus.

Il n'y a pas d'accord formel ("agreement") au niveau du site, ce qui n'empêche pas, selon la tradition britannique, l'existence d'une série d'accords informels extrêmement précis, dans la négociation desquels la section syndicale locale, qui organise la grande majorité des opérateurs, joue un rôle central. Par contre l'entreprise dispose d'un accord.

## **2 - Le système en trois équipes fixes: horaires et modèles de travail**

### ***2-1 Les trois équipes fixes***

Le travail de fabrication est organisé selon le principe de la succession de trois équipes fixes, les ouvriers pouvant changer d'équipe au travers d'arrangements avec la hiérarchie.

- Equipe de jour (110 personnes) : elle suit deux horaires : de 7 h.30 à 16 h. du lundi au jeudi, et de 7 h.30 à 12 h.30 le vendredi.

- Equipe de fin de journée (60 personnes) : de 16 h. à 0 h.45 du lundi au jeudi, et de 13 h. à 17 h. le vendredi.

- Equipe de nuit (25-30 personnes) : de 21 h. à 7 h. du lundi au mercredi, et de 21 h. à 8 h. le jeudi.

L'unité a connu un passage de 40 h. à 39 h. hebdomadaires. Dans un premier temps ces 39 h. qui comprenaient les heures de repas, les heures travaillées

effectivement étant alors de 36 h. 30. On est passé depuis à 37 heures de travail au sens strict, auxquelles s'ajoute une demi heure de repas non payée. Il reste cependant une pause rémunérée de 15 minutes le matin, pause qui n'a pas été pour l'heure affectée par la compression de la durée du travail. Il n'y a jamais eu de pause l'après-midi.

Le groupe NATREC comprend ailleurs une autre entreprise du même type, qui fonctionne plus classiquement en trois équipes alternantes, avec une pause de 20 minute pour chacune, et dont le management d'EXACT considère qu'il permet une utilisation plus effective des équipements 24 heures sur 24.

## ***2-2 Principaux problèmes posés par ce système d'équipes***

Ce système n'apparaît pas optimal, et ce pour trois raisons :

- il existe une période de recouvrement d'une demi-heure entre l'équipe de nuit et celle du matin.

- il n'y a pas vraiment un système clair de trois équipes : celle de fin de journée est particulièrement étrange ; en fait elle a été introduite d'abord à petite échelle pour le travail occasionnel, puis elle s'est étoffée ; et il y a également une plage importante de recouvrement entre cette équipe et la suivante, l'équipe de nuit;

- Contrairement à l'autre unité présentée comme plus performante du point de vue des horaires, ici l'équipe de nuit n'est pas la plus efficace : d'abord parce que les périodes travaillées sont plus longues, ensuite à cause des problèmes de recouvrement avec l'équipe de fin de journée. Ici c'est cette dernière qui apparaît comme étant la plus efficace. L'équipe de nuit est même celle où l'absentéisme est le plus fort.

Dans un autre site de production de NARTEC un système de "trois huit" vient d'être introduit afin de réduire les heures supplémentaires "routinières" – non tributaires du plan de charge – mais cela a posé des problèmes de répartition de ces heures supplémentaires. Les ouvriers qui en faisaient beaucoup ont connu une baisse de rémunération, et ce malgré le taux de base supérieur des heures postées. Cependant, la majorité des opérateurs ont eu un gain de salaire. Le Directeur des trois sites d'EXACT aimerait introduire ce système. Il est également favorable à un modèle de cinq équipes pour les nuits.

## ***2-3 Quels obstacles au changement ?***

### *L'opposition des salariés*

L'opposition des ouvriers aux équipes alternantes est prévisible, notamment de la part de ceux qui sont actuellement en journée. De plus, il y a un risque de

réduction d'effectifs, et de baisse de rémunération pour la fraction d'entre eux qui font de nombreuses heures supplémentaires

### *Heures supplémentaires et juste à temps*

Bien que le responsable syndical ne comprenne pas l'intérêt des horaires atypiques (fin de journée et nuit) du point de vue même de la direction, ils sont généralement considérés comme appréciés par les salariés, notamment eu égard aux alternatives (équipes alternantes), et du fait qu'ils sont en place depuis longtemps. Du point de vue de l'entreprise, le système actuel contribue à la demande d'heures supplémentaires de la part des salariés : par exemple l'équipe de nuit souhaite prolonger l'horaire allant de 21h. à 7h. de 2 heures.

Les heures supplémentaires sont actuellement indispensables au fonctionnement du juste à temps, dans ce secteur très concurrentiel et à la demande peu prévisible. Cela rend le management et les travailleurs interdépendants, comme l'illustre le fait que le climat social est bon (une seule grève d'un jour en 15 ans).

Le passage à des équipes alternantes poserait également le problème du niveau de rémunération : compte tenu des profits de l'entreprise, les travailleurs demanderaient probablement le maximum de prime, contrairement à l'autre site qui vient d'introduire ce système, et où compte tenu des difficultés économiques c'est le taux horaire moyen qui s'applique aux postés. Ainsi, il y a quelques années chez EXACT, suite à des difficultés économiques il y a eu quelques licenciements, et l'équipe de nuit A été redéployée dans les deux autres équipes : ces ouvriers ont perdu 30 livres par semaine.

## **3 - Les heures supplémentaires**

### ***3-1 Mode de fonctionnement***

Actuellement l'activité est soutenue, et 20 personnes viennent d'être recrutées.

La clef de la performance du site est la réactivité à la demande des clients. Le niveau de l'activité est variable et non entièrement prédictible (Cf plus bas le système DCI, "daily call in"). Les heures supplémentaires sont une réponse pertinente à ce besoin de réactivité : elle est rapide et peu coûteuse, tant en recrutement qu'en formation, et ce d'autant plus que la mise en place du travail cellulaire a accru le niveau de qualification requis, ce qui forme également un obstacle au recrutement d'intérimaires.

Au moment de l'enquête, 11% des ouvriers font des heures supplémentaires, ce qui est en dessous de la moyenne habituelle de l'entreprise. Quelques uns font 16 à 20 h. par semaine (1/2 h. la nuit, plus le week-end). Ceux-là connaîtraient une

baisse de leur salaire en cas de réduction du temps de travail, et ce même si le salaire de base devait être réévalué.

Le management reconnaît que les salariés qui font des heures supplémentaires sont moins efficaces (de moins 10 à moins 20%), à cause d'un travail plus détendu le week-end, et de leur fatigue. La hiérarchie s'efforce donc de répartir les heures supplémentaires entre les différentes équipes, dans un objectif à la fois d'efficacité et d'équité. Il reste que c'est une formule coûteuse, alors que le travail réalisé en heures supplémentaires est moins productif.

Les opérateurs sur lesquelles se concentrent les heures supplémentaires n'ont pas de qualifications spécifiques, mais ils sont motivés par des raisons personnelles ou financières. Le problème du management est que son besoin en heures supplémentaires concerne surtout le week-end, avec des ouvriers fiables, ce qui ne rencontre pas nécessairement les besoins exprimés par le personnel.

Les besoins en heures supplémentaires sont anticipés au travers d'un "programme quotidien d'activité", qui détermine les besoins en heures par unité cellulaire en fonction de la demande, et donc les effectifs par équipe, et l'allocation des ouvriers entre elles. Deux réunions sont organisées chaque semaine, au cours desquelles se décide l'affectation des heures supplémentaires, en commençant par solliciter les personnes qui ont commencé le travail qu'il s'agit d'achever prioritairement. S'il s'agit de nouveaux travaux, le management passe alors par les contremaîtres et les chefs d'équipe, lesquels en cas d'urgence se voient alloués – informellement – jusqu'à cinq horaires de 12 heures, et durant au plus deux semaines de suite.

### ***3-2 Les raisons du recours aux heures supplémentaires***

Sept raisons peuvent être identifiées.

#### *1- La politique d'investissement de NARTEC.*

La firme limite sa capacité de production à 70% du "DPV" (Daily Projected Volume : volume quotidien programmé), ce qui correspond à la demande moyenne des clients. Cela, afin de réduire les coûts de démarrage compte tenu de la concurrence, sachant que les fournisseurs eux-mêmes couvrent de plus en plus les coûts d'outillage, et l'outillage étant lui-même maintenant un centre de profit. Cette limitation de l'investissement peut signifier une capacité à réaliser d'autres acquisitions, comme un accroissement des bénéfices à court terme du groupe. Environ 80% de tous les emplois n'atteignent jamais les 100% du "DPV". Les heures supplémentaires résultent donc de cela. Ils résultent également de la variabilité de la demande. Chaque jour on actualise le "DPV" par un "DCI" (daily call in). Le problème est que la règle des 70% est appliquée de manière uniforme et

non pas discriminée en fonction des produits, ce qui fait que même à 70% globalement parlant, des heures supplémentaires sont requises ici où là.

## *2- Le système des équipes*

Couvrir la période de recouvrement entre l'équipe de nuit et celle de jour nécessite des heures supplémentaires. Et le soir il y a une augmentation sensible de personnes au travail quand les deux équipes cohabitent (de 21 h. à 0 h.45.), ce qui pose des problèmes de transition.

*3- Les coûts d'exportation.* Tout retard de production élève les coûts de transports et donc de livraison des produits.

*4- La saisonnalité de l'activité,* avec une élévation de la demande de mai à octobre (cycle des ventes d'automobiles).

*5-L'absentéisme,* est assez élevé : il est de 6 à 7%, soit légèrement supérieur à la moyenne de la métallurgie (4 à 5%, contre 3% dans l'ensemble des activités manufacturères).

*6- La polyvalence* - en relation avec le "JIT/cell" système de travail – pose des problèmes, elle est sans doute insuffisante pour faire face aux impératifs de délais.

*7- L'imprévisibilité* de la demande : des incidents tels des pannes de machines, les impératifs du "Just In Time", par exemple de la part de grandes firmes de l'automobile, la variété des modèles à produire, et éventuellement, les heures supplémentaires elles-mêmes, autant d'éléments qui peuvent interférer avec la gestion de leur rythme de travail par les ouvriers de manière à accroître leur paie.

### *3-3 Les coûts des heures supplémentaires*

Les taux de base des rémunérations sont compétitifs : 275 livres par semaine pour l'équipe de jour, 50 livres en plus pour celle de fin de journée (soit 18% en plus), de 70 livres de plus pour la nuit (soit 25% en plus). Les heures supplémentaires du dimanche sont payées 33% en plus.

Mais les coûts de transaction pour distribuer les heures supplémentaires sont également élevés : deux réunions de 45 minutes par semaine pour l'encadrement (l'une pour la répartition en semaine, l'autre pour le week-end), auxquels s'ajoutent les coûts de gestion (enregistrer qui en a bénéficié chaque semaine en vue de l'équité).

### **3-4 Le point de vue du syndicat**

Les heures supplémentaires sont considérées comme excessives, spécialement pour 20 à 30 personnes qui sont sûrement au-delà des 48 heures hebdomadaires. L'application de la directive européenne n'aurait guère d'impact, en dehors d'une meilleure répartition de ces heures entre les ouvriers. Mais aucun problème ne remonte de la base du point de vue des conditions d'accès des ouvriers à ces heures supplémentaires.

Il y a trois ans, "en partenariat" avec le syndicat, le travail cellulaire a été introduit dans un contexte de difficultés économiques et de licenciements, afin d'assurer les améliorations, ce qui a contribué à l'actuelle efficacité et à la bonne situation de l'emploi. Le syndicat favorise une relation pragmatique et coopérative avec la direction compte tenu du contexte très concurrentiel dans lequel se situe EXACT. Les heures supplémentaires sont perçues à la fois comme nécessaires sur le plan économique (fonctionnement "juste à temps", et imprévisibilité du marché), et comme étant un domaine de choix individuel circonstanciel pour les ouvriers. Cela dit le syndicat se dit prêt à favoriser un moindre niveau d'heures supplémentaires, ne serait-ce que pour des raisons de protection de la santé et de la sécurité des personnes concernées

### **4- Impact de la directive européenne sur le temps de travail**

La directive européenne n'est pas vue comme problème en elle-même par la direction. Mais elle formule des interrogations sur la manière dont les ouvriers qui les utilisent le plus s'y retrouveront. Le grand problème qui se posera est celui de la répartition au sein d'un collectif plus vaste d'un volume d'heures supplémentaires qui est considéré comme incompressible, compte tenu de la variabilité de la production. En effet actuellement 80% des heures supplémentaires sont réalisées par 20% des individus, lesquels font de 12 à 20 h. de plus que l'horaire standard (37 heures) par semaine. Le problème que poserait la directive serait celui de son application, interne, comme externe (risque de perte d'équipes allant travailler dans des entreprises qui ne l'appliqueraient pas). Comme les ouvriers les plus utiles à la firme pour les heures supplémentaires sont les plus qualifiés, les mieux formés, et les plus adaptables, la répartition de ces heures supplémentaires aboutirait à un gaspillage. Et une annualisation du temps de travail ne permettrait que de régler que l'ajustement du volume de travail aux variations prévisibles, pas à celles qui sont plus aléatoires et plus urgentes.

## 5- Tendances générales du temps de travail dans la métallurgie

Selon le responsable de l'Union locale de la métallurgie, la tendance est au développement du travail en équipes (les 3X8) et à l'intégration du travail du samedi dans la semaine normale de travail. Il relève des oppositions à cette tendance de la part de syndiqués, à cause des implications sur la vie familiale, notamment pour les femmes salariées.

Les heures supplémentaires sont élevées dans les entreprises de la métallurgie de Coventry, compte tenu des bas salaires, et des incertitudes de marché qui dissuadent les employeurs d'embaucher. Il y a également des problèmes de santé et d'absentéisme attenants. Une véritable culture des heures supplémentaires est ainsi créée et entretenue. Certaines entreprises développent la rémunération au rendement afin de les limiter. Mais c'est peu envisageable localement car les normes de rendement sont établies par le BSI en fonction de "l'homme britannique standard". Une firme allemande limite le recours aux heures supplémentaires au moyen d'un bon salaire de base et d'un système d'intéressement efficace. Mais c'est un système complexe à appliquer compte tenu des problèmes de flexibilité et de polyvalence chez EXACT. Enfin l'annualisation du temps de travail reste peu connue dans les unités locales de la métallurgie.

## IV - Conclusion

1- Dans les deux pays, la métallurgie a été au cours des deux dernières décennies *une branche professionnelle phare du point de vue des enjeux de la régulation du temps de travail*, la négociation collective s'y focalisant fortement autour des problèmes de réduction ou d'aménagement des temps travaillés.

Au Royaume-Uni d'importantes luttes syndicales pour la réduction du temps de travail y sont intervenues, avec un certain succès, non seulement à la fin des années 70 – imposant alors la référence à une norme hebdomadaire de 39 heures –, mais également à la fin des années 80, dans une conjoncture d'ensemble pourtant fortement dégradée pour l'action ouvrière. On aurait tort de ne voir comme seule conséquence de cette dernière phase de luttes syndicales sur le temps de travail que... le retrait du patronat des négociations de branche et la disparition de ce niveau des accords : dans la construction mécanique, nombre d'entreprises de taille moyenne ou grande ont vu leur norme hebdomadaire réduite à 37 heures, et l'enquête de l'IRRU confirme que la double norme – 39 heures et 37 heures – est largement appliquée dans la métallurgie prise dans son ensemble<sup>44</sup>. Ce qui n'empêche pas l'usage intensif des heures supplémentaires, nous y reviendrons. Enfin, malgré l'affaiblissement de l'acteur syndical, la négociation collective demeure fréquente au niveau des entreprises, du moins celles de taille moyenne ou grande, prenant appui sur une tradition voulant – y compris lorsque existait une négociation collective de branche – qu'en dehors des questions de durées du travail, l'organisation des temps fasse l'objet d'accords ou d'arrangements à un niveau très décentralisé.

En France, l'UIMM, dont on sait le rôle central au sein du CNPF, a fait de la flexibilité temporelle un de ses chevaux de bataille les plus importants depuis le début des années 80. Prenant appui sur les dispositifs dérogatoires permis par l'évolution de la loi, le patronat de la métallurgie a été à l'initiative d'une série de négociations de branche. Bien que profondément divisés quant à la stratégie à adopter, la majorité des confédérations syndicales ne s'est pas associée, finalement, aux accords les plus récents en ce domaine. Cela n'a pas empêché la multiplication d'accords d'entreprise et d'établissement, engageant, beaucoup plus fréquemment qu'au plan national, les représentants syndicaux .

---

<sup>44</sup> Les effets paradoxaux de cette action syndicale en faveur d'une réduction de la durée hebdomadaire du travail dans la branche – dénonciation patronal de l'accord de branche, et application diversifiée selon les entreprises de la réduction à 37 heures – n'est pas sans rappeler l'histoire récente de la métallurgie allemande. Par un processus strictement inverse – certaines entreprises sont sorties de la convention de branche pour ne pas appliquer l'accord sur les 35 heures – les effets en termes de diversification de la norme temporelle sont du même type.

2- Dans les deux pays, l'objectif principal poursuivi par les directions dans le domaine de la gestion des temps est *l'ajustement du volume de main-d'œuvre en fonction d'une part des fluctuations de l'activité, d'autre part d'un usage plus continu des équipements*. A cette fin, les moyens mis en œuvre dans les deux pays paraissent pour certains semblables, pour d'autres différents. Dans les deux cas on rencontre le recours croissant à la polyvalence, au travail en équipes, la réduction des temps morts, et le peu d'importance accordé au travail à temps partiel. En Grande-Bretagne, l'usage intensif des heures supplémentaires demeure l'outil privilégié. Il est davantage qu'en France associé au développement de la polyvalence des tâches, domaine dans lequel ce pays semblait "en retard" sur la France, compte tenu du contrôle syndical sur l'organisation du travail dans l'atelier. En France, les diverses formes de modulation et/ou d'annualisation semblent en extension plus rapide (de 9% de salariés annualisés dans la métallurgie britannique en 1991, à 6% en 1996, selon la Labor Force Survey), sans que cela paraisse affecter pour l'heure une utilisation plus poussée qu'au Royaume-Uni des formes précaires d'emploi dans les entreprises de la métallurgie concernée.

3- Les études de cas réalisées de part et d'autre ont permis d'illustrer les *différences dans les réponses apportées dans les deux pays* à des contraintes structurelles en grande partie communes.

Le cas de l'entreprise britannique EXACT est tout à fait exemplaire de la manière dont la principale ressource traditionnelle en matière d'ajustement de la force de travail au cycle économique, l'appel aux heures supplémentaires, se trouve confortée et déployée dans le nouveaux contexte productif. "Dans l'ensemble, les tentatives visant à introduire plus de souplesse dans l'aménagement du temps de travail dans le secteur de la métallurgie au Royaume-uni demeurent relativement modeste" (Blyton, 95). Alors que l'unité est en pleine croissance, et qu'elle est soumise à des contraintes accrues de réactivité face à une demande moins stable et moins prévisible que par le passé, plutôt que d'embaucher – même en intérim – et/ou d'annualiser le temps de travail, le management préfère utiliser de manière à la fois régulière et occasionnelle à un volant d'heures supplémentaires qui conduit 10 à 20% des ouvriers à effectuer des horaires pouvant aller jusqu'à 16 à 20 heures de plus que les 37 heures de référence. Expression du "court-termisme" des industriels britanniques qui limitent les investissements tant dans les équipements productifs que dans la formation et la qualification de la main-d'œuvre, la force de cette coutume suggère maintes interrogations à l'observateur français. Quand l'employeur

objecte à l'application future de la directive européenne, limitant la durée hebdomadaire maximale à 48 heures, que la répartition des heures supplémentaires au sein d'un plus grand nombre d'ouvriers pèserait sur l'efficacité productive, puisque les 20% d'ouvriers qui en bénéficient sont choisis parmi les plus performants : des modes d'incitation alternatifs (promotions, primes de rendement) ne seraient-ils pas envisageables ? Ou encore, quand le syndicat local, pourtant puissant, paraît si peu revendicatif dans le domaine de la lutte contre ces heures supplémentaires et pour la réduction du temps de travail : sur quel type de consentement des intéressés un tel compromis social repose-t-il ?

Comme dans les trois cas étudiés côté français, l'entreprise britannique fonctionne selon un système d'horaires en grande partie hérité du passé et que la direction hésite à transformer en fonction de ses desiderata, en l'occurrence la mise en place d'équipes alternantes.

Dans les unités françaises observées, les objectifs poursuivis par les employeurs les conduisent à introduire ou à étendre le *travail en équipes* (fixes ou alternantes) (MICROTEC ET MOTOR), et/ou à rechercher une *variabilité des horaires* au cours de l'année (MOTOR ET ELECTRE), au moyen de la "modulation". Dans ces deux modes de flexibilisation, les *contreparties* pour les travailleurs varient : généralement, un salaire horaire plus élevé pour les horaires atypiques ; chez MICROTEC, des perspectives de "mini carrière" par passage vers des horaires moins incommodes ; chez ELECTRE, temps échangé (sur l'année) ; chez MOTOR temps libéré (sur la semaine, pour les équipes en horaires atypiques, et sur l'année avec le tout récent accord Robien), et temps partagé (accord Robien) ; Et les modes de segmentation de la force de travail qui en résultent varient également. C'est donc seulement, et tout récemment, dans l'un seul des trois, MOTOR, que m'on a retrouvé une logique de "temps partagé", selon laquelle la défense où la création d'emploi est un objectif, important sinon central, dans la réorganisation des temps. Ailleurs, la même logique très dominante d'ajustement des temps humains au "temps des marchés" et au "temps des machines" (Thoemmes et de Tersac, 95) se décline, de manière localement très diverse, en fonction des contextes productifs et sociaux et de l'histoire. La problématique d'un nouveau "deal social" dans lequel les salariés pourraient promouvoir l'emploi en échange de ces ajustements n'est donc présente que dans l'un des trois cas.

Il resterait, pour mieux apprécier convergences et spécificités des modèles de régulation des temps dans les métallurgies britannique et française, d'une part de mieux mesurer les effets pratiques de l'intense activité conventionnelle autour du "temps échangé" (plus de temps libre contre plus de disponibilité) en France, d'autre

part de suivre la dynamique britannique confrontée aux changements politiques récents et à l'application prochaine des directives européennes.



Troisième partie

## LA GRANDE DISTRIBUTION



## I- Les modes de régulation du temps de travail dans la grande distribution en France et au Royaume-Uni

Le commerce de détail ne constitue pas un ensemble homogène puisqu'il recouvre des différences importantes par la taille (entre le petit commerce de détail et l'hypermarché), ou par les produits vendus (alimentaires, à dominante alimentaire, non alimentaire). Des transformations importantes sont survenues dans la structure du commerce dans les deux pays depuis une trentaine d'années. La régulation du temps de travail est un élément déterminant de ces mutations. Il est lié d'abord à la temporalité même de l'activité. Ainsi, le développement d'une grande distribution a favorisé l'expansion des horaires d'ouverture (notamment tardive). Le travail du dimanche, encore réglementé en France, est assez largement autorisé au Royaume Uni depuis peu. Avec l'extension des horaires dans la journée et dans la semaine, avec les variations saisonnières d'activité, avec enfin une concurrence accrue entre les diverses formes de commerce et les enseignes qu'elles recouvrent, le temps de travail est soumis à une pression forte pour une plus grande flexibilité. Temps partiel, contrats à durée déterminés, et modulation des horaires se sont développés.

Le cas de la grande distribution alimentaire, avec les supermarchés et les hypermarchés, est particulièrement illustratif de ces tendances. Une recherche comparative en France, Allemagne et Grande Bretagne, menée dans le cadre du même programme de la DARES que celui dont relève la présente recherche, montre l'importance de cette flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre dans les trois pays (BARET et al, 1997). L'usage des formes flexibles de gestion de la main d'œuvre dans ce secteur n'est cependant pas nouveau (GUELAUD et al, 1989). Le cas des caissières illustre particulièrement ce transfert sur la main d'œuvre des besoins de flexibilité rencontrés par les entreprises de la grande distribution (GUELAUD et LANCIANO, 1990 ; BOUFFARTIGUE et PENDARIES, 1994).

Les quatre monographies qui suivent (trois en France, et une britannique portant sur 3 établissements) abordent cette question de la régulation des horaires de travail. Comme le montrent ces 4 monographies, la régulation est largement effectuée au niveau des entreprises (voire au niveau plus local de l'établissement ou infra-établissement), l'encadrement conventionnel de branche jouant un rôle plus faible, même dans le cas français. Il faut noter que dans le cas français, l'une des trois études de cas concerne la grande distribution non alimentaire (chaîne de magasins de l'ameublement et de la décoration). Les conditions économiques et techniques de ce secteur, y conduisent à des formes de flexibilité en partie différentes de celles adoptées dans la grande distribution alimentaire.-

## 1 - La-régulation centralisée légale.

Comme on l'a vu plus haut, les situations française et britannique sont très différentes du point de vue du rôle de la puissance publique, en particulier de la loi, pour la régulation du temps de travail. Au niveau sectoriel de la grande distribution, cette situation se retrouve. La France est caractérisée par un arsenal législatif qui encadre en principe la régulation des horaires de travail, alors qu'au Royaume-Uni le dispositif est très limité. L'autorisation de l'ouverture des magasins le dimanche a supprimé l'une des dernières règles légales en matière d'horaires de travail.

Mais le poids de la régulation publique des conditions d'activité du secteur commercial n'est pas non plus si forte en France. Jusqu'à récemment, il semble même que les règles légales ("Shop Act, de 1950) étaient plus restrictives au Royaume Uni : ouverture limité à 20 heures le soir (avec une dérogation hebdomadaire), et fermeture le dimanche. C'est en 1994 que le "Sunday Trading Act" a autorisé l'ouverture le dimanche (de 10 et 18 heures pour les grands magasins, et sans limitation pour les plus petits). La même année, le "Deregulation Act" a levé les limites prévues par le "Shop Act" en matière de travail nocturne. En France, les conditions d'ouverture ne sont réglementées réellement que pour le dimanche, et la situation qui a déjà évolué ces dernières années (possibilité d'ouverture quelques dimanches par an et durant certaines fêtes légales), reste en discussion. On peut ainsi noter que l'établissement MOBUL (ameublement), étudié plus loin, est ouvert le dimanche, comme plusieurs autres enseignes d'ameublement de sa zone de chalandise. Cet établissement a du fermer le dimanche pendant 4 mois en 1993, pour non conformité avec la législation. Mais il dispose désormais d'une autorisation d'ouverture. Dans la grande distribution alimentaire, certains supermarchés situés en zones touristiques sont ouverts en saison le dimanche matin. Cette ouverture le dimanche, ou tout simplement le surcroît d'activité le samedi a favorisé le recours à de la main-d'œuvre spécifique, avec des contrats horaires très courts.

Ce recours, au moins dans un premier temps, à une main-d'œuvre spécifique pour les horaires atypiques se retrouve aussi au Royaume Uni. Le "Sunday Trading Act" stipule qu'on ne peut pas licencier un salarié en place qui refuse de travailler le dimanche. Mais, a contrario, le personnel embauché pour le dimanche s'inscrit pleinement dans cet horaire. C'est ainsi que dans le cas français MOBUL, la fermeture dominicale décidée par l'administration a entraîné des licenciements pour raison économique. La régulation publique des horaires d'ouverture des

commerces, dans laquelle les collectivités locales ont aussi leur place, est ainsi un facteur de régulation des horaires de travail, et dans les deux pays, la tendance est à une plus grande souplesse.

La différence entre les deux pays est évidemment plus forte pour ce qui concerne la législation du travail. Au Royaume-Uni, nos collègues de l'IRRU s'interrogent surtout sur les effets réglementaires éventuels de la directive européenne sur le temps de travail. En France, les maxima légaux sont en principe en deçà de ceux édictés par l'Europe. On peut donc considérer que la régulation des horaires réels de travail dans les entreprises y est pour partie la conséquence de ces règles légales. Mais la situation du secteur montre cependant les limites de cette influence. Les horaires de travail de l'encadrement et de la maîtrise opérationnelle sont en général forfaitisés dans les limites de la législation. Mais ces forfaits sont à des hauts niveaux horaires. Il est connu, de plus, que les horaires réels sont souvent beaucoup plus élevés. De même, la législation n'est pas toujours respectée en particulier dans des petits établissements sans représentation syndicale (BARET et al, 1997). Mais surtout les amendements survenus depuis vingt ans en vue de flexibiliser l'encadrement légal des horaires de travail ont des effets particulièrement nets dans ce secteur. La libéralisation du temps partiel, les formes de modulation, et même les réductions de charges pour les emplois créés à temps partiel, ou ayant des salaires faibles, sont autant de facilités légales données aux entreprises pour développer des formes d'emploi flexible, dont il est difficile d'affirmer aujourd'hui qu'elles répondent d'abord aux attentes de certaines composantes du salariat (GUELAUD et LANCIANO, 1990). La législation française du travail encadre les conditions de la flexibilité des emplois, ce qui n'est pas le cas au Royaume Uni. Mais cette flexibilité offerte aux entreprises reste très large.

## **2- La régulation de branche.**

La régulation de branche n'est elle pas alors le lieu privilégié pour adapter les conditions de la flexibilité ? Comme on le sait, le niveau de la branche n'était pas pertinent en France en matière de régulation des horaires, en raison du système dualiste (loi d'une part, pratiques de gestion des entrepreneurs de l'autre) qui prévalait dans ce domaine jusqu'au début des années 80 (FREYSSINET, 1997). Au contraire, le niveau de la branche étant traditionnellement très important dans la régulation britannique de la relation d'emploi, le temps de travail pouvait y trouver un cadre privilégié de régulation. Dans la pratique, c'est un peu l'inverse que l'on constate.

Le secteur du commerce était caractérisé au Royaume Uni par une plus faible activité de négociation collective que d'autres secteurs. La régulation de branche qui y prévalait relevait du " Wages Council System ", forme spécifique aux secteurs de faible négociation. Des règles minimales concernant les salaires, les horaires de bases, les règles de congés annuels y était proposés par des structures tripartites (employeurs, syndicats, experts), aux pouvoirs publics pour que ceux ci les rendent obligatoires. Il y avait donc là une procédure se rapprochant de celle de l'extension des accords collectifs dans la situation française. Mais ce système a été progressivement abandonné entre 1986 et 1993, dans le cadre de la politique des gouvernements conservateurs, et en raison de l'abandon de la négociation de branche par les principales grandes entreprises du commerce alimentaire (1989). Aussi, en matière de temps de travail, comme en matière de politique salariale, il n'existe plus aujourd'hui de régulation négociée au niveau de cette branche.

En France, jusqu'au début des années 80, la négociation de branche sur le temps de travail n'avait pas de vraie raison d'être. De plus, l'organisation patronale du secteur de la grande distribution alimentaire n'était pas unifiée. Les effets des possibilités de flexibilité offertes par la législation ont cependant entraîné le développement d'une négociation de branche dans ce secteur. Un premier accord sur les modalités d'usage du temps partiel a été signé en 1993, en particulier pour accompagner les dispositions sur la réduction des charges des nouveaux salariés à temps partiel. Il définissait un minimum théorique de 22 heures par semaine (sauf cas particuliers), mais accordait en contre partie un contingent accru possible d'heures complémentaires. Du côté patronal, cet accord n'était signé que par la FEDIMAS, alors représentative d'une partie seulement des entreprises du secteur. Mais par le jeu de la procédure d'extension, cet accord est devenu applicable à l'ensemble des entreprises. En 1996, un nouvel accord a été signé sur le temps partiel, en même temps qu'un accord plus général sur les horaires de travail. Ces deux accords précisent certains points comme la modulation, l'usage des heures supplémentaires, l'institution d'un compte épargne temps, la rémunération du travail du dimanche, le calcul des temps de pause. Pour le temps partiel, l'accord incite les entreprises à prendre en compte les attentes des salariés quant à leur temps libre, et à permettre à ceux qui le veulent de pouvoir exercer un autre travail à temps partiel par ailleurs.

Dans leurs grandes lignes, les accords signés en France restent au niveau des principes généraux, et de quelques dispositions minimales que les entreprises peuvent adapter. Mais ces accords marquent sans doute aussi la volonté du patronat organisé de réguler les conditions de la concurrence entre les entreprises, en particulier à l'égard des entreprises indépendantes membres de regroupements,

qui n'appartiennent pas à l'organisation patronale, mais qui sont concernées par les règles à travers la procédure d'extension. L'organisation patronale s'est d'ailleurs renforcée par la fusion des deux fédérations qui préexistaient dans la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FDC). Du côté des syndicats, très peu organisés, la négociation de branche peut aussi servir de protection pour les salariés les plus fragiles.

De ce point de vue, l'émergence d'une négociation de branche en matière de temps de travail, variable clef de l'efficacité économique du secteur et des conditions sociales de l'emploi, pourrait même être considérée comme un levier de plus grande structuration de cette branche, traditionnellement peu active dans la négociation.

Au Royaume Uni, l'absence de négociation de branche n'implique pas la disparition d'une coordination entre les entreprises (par échange d'informations). Mais alors que dans d'autres secteurs elle semble réalisée au niveau des organisations patronales, dans le commerce, c'est semble-t-il des organismes extérieurs (réseaux de managers, consultants, médias spécialisés,...) qui sont la source principale d'informations, support aux décisions des entreprises (ARROWSMITH et SISSON, 1997). La régulation du temps de travail est donc largement renvoyée au niveau de l'entreprise.

### **3- La régulation d'entreprise ou d'établissement.**

Les quatre monographies montrent que l'essentiel de la gestion des horaires est encadré par des règles d'entreprise. Mais là encore il existe une différence au moins formelle.

Le cas britannique, caractérisé pourtant par un taux significatif de syndicalisation (encouragé par l'entreprise), est celui d'une absence de négociation sur le temps et les horaires de travail. Les délégués syndicaux interrogés se semblent pas être directement impliqués par la question, mais leurs positions diffèrent d'un établissement à l'autre. Le marché du travail dans lequel s'inscrit chaque magasin semble l'un des facteurs déterminant. Lorsque celui-ci est tendu, les arrangements individuels semblent assez favorables. La situation est plus difficile dans un marché plus détendu. Les délégués pensent que ces arrangements dépendent aussi des capacités de la hiérarchie à prendre en compte les problèmes des salariés. Plus généralement, chaque établissement dispose d'une certaine autonomie pour s'adapter aux conditions du marché local du travail. L'étude conclue donc à un mélange de régulation par le management et de négociation individuelle.

Deux des trois cas français sont marqués par l'importance de la négociation d'entreprise, décliné ou non au niveau de l'établissement. MOBUL et RAPID ont signé des accords d'entreprise très développés, encadrant les pratiques concrètes au niveau des établissements. Ces accords sont adaptés aux conditions particulières rencontrées par chaque enseigne. Chez MOBUL, entreprise de l'ameublement, mais sur un marché de grande distribution, c'est l'organisation de la modulation sur l'année qui a été surtout mise en avant avec une réduction de la durée moyenne du travail pour les salariés concernés. Chez RAPID, l'organisation du travail des salariés à temps partiel à travers les îlots caisses est une partie importante de l'accord d'entreprise. Mais celui-ci prévoyait aussi, avant l'accord de branche de 1996, les différentes possibilités de modulation-annualisation (cependant très peu utilisées dans les établissements). Dans le cas de SUPRA, le rachat du magasin par l'enseigne a profondément modifié les règles de gestion du temps, notamment avec le développement du temps partiel. La direction régionale des ressources humaines a joué un rôle primordial dans l'implantation des nouvelles règles.

Les cas français semblent ainsi marqués par une bien plus grande formalisation du cadre général dans lequel chaque établissement développera ses pratiques de gestion du temps de travail. Cet encadrement formel est finalement une ressource pour une régulation par le management local car elle offre une large palette de possibilités.

Ainsi, dans les deux pays, les marges d'autonomie du management local existent, et les solutions adoptées tiendront compte des arrangements locaux avec les salariés. Mais le cas français, dans les établissements étudiés (qui ne sont sans doute pas représentatif de l'ensemble de ceux de la grande distribution), montre que cette régulation locale peut s'articuler à un large dispositif plus centralisé.

## II- Monographies françaises

### II-1 RAPID

L'entreprise RAPID est l'enseigne hypermarché d'un des groupes de la grande distribution. L'établissement étudié est situé dans la périphérie immédiate d'une grande ville du sud est de la France. Inauguré en 1979, il a toujours été sous la même enseigne commerciale. Il y a quelques années, sa superficie a été accrue, mais le terrain disponible interdit désormais une nouvelle extension. Dans son format actuel, le magasin qui comprend aussi une galerie marchande, est plus petit que plusieurs hypermarchés de la concurrence dans la même zone de chalandise.

#### **1- Caractéristiques économiques, commerciales et organisationnelles.**

L'entreprise RAPID est une entreprise intégrée de la grande distribution à dominante alimentaire. Chaque établissement a un statut de société anonyme, mais les comptes sont consolidés au niveau national où existe plus de 50 hypermarchés de la même enseigne. Depuis sa création, l'établissement a connu, comme l'ensemble du secteur, une croissance générale de son activité. Mais ce mouvement a été freiné dans le courant des années 90. Aux difficultés liées à la consommation des ménages, communes à tout le secteur durant cette période, il faut rajouter deux caractéristiques propres au magasin étudié. D'une part, seul établissement de cette enseigne dans son environnement immédiat, il doit rencontrer la concurrence de la plus grande partie des autres enseignes. Le mouvement de concentration entre celles-ci contribue aussi à l'aiguïsement de la concurrence. D'autre part, il faut rajouter une cause spécifique à cette zone commerciale. La proximité de l'Italie faisait que 10% environ du chiffre d'affaire était réalisé auprès de la clientèle de ce pays. Avec la dévaluation de la lire, la part de cette clientèle dans le CA est tombée à 3%.

Pour asseoir sa position dans la concurrence, l'enseigne a visé une politique de qualité, en jouant en particulier sur le service rendu au client. Cela explique l'importance prise par les fonctions (commerciale ou en caisse) en liaison directe avec les clients. Les qualités d'accueil, les délais d'attente en caisse ou en îlot de vente, l'aide au client avec l'ensachage, sont autant de façon de montrer cette qualité de service. Le personnel en liaison directe avec la clientèle joue donc un rôle important dans le succès de cette politique. Ce point a une grande importance par rapport à la question de la régulation du temps de travail.

Les mutations concernent aussi l'organisation de l'entreprise. Comme dans le reste de la grande distribution, l'informatisation, la gestion en flux et les politiques de contractualisation auprès des fournisseurs, ont visé à améliorer la productivité générale de l'entreprise, et donc à réduire le niveau général des coûts. L'informatique permet notamment de mieux appréhender les mouvements de la demande, et donc de prévoir les besoins en main-d'oeuvre en caisse. La constitution de plate-formes logistiques favorise une gestion en flux tendus. Enfin, pour améliorer l'agrément commercial, le magasin doit procéder périodiquement à un " re-modeling ", c'est à dire à une réimplantation des rayons et de leur présentation. Tous ces investissements sont coûteux, mais ils réduisent les coûts d'immobilisation et permettent d'accroître la disponibilité. Le système implique cependant une grande souplesse d'adaptation de la part de la main-d'oeuvre. De plus, la part des charges de personnel dans les coûts d'exploitation devient le poste essentiel, et là encore, la régulation du temps de travail est une variable clef de l'équilibre.

Sur le plan des relations professionnelles, l'établissement est doté d'une seule section syndicale (FO), surtout active auprès des caissières. Il existe un accord d'entreprise sur les questions du temps de travail, mais un accord local en améliore sensiblement le contenu pour certains points comme l'application de la modularité des horaires en caisse.

## **2- Gestion de l'emploi et de la main d'oeuvre.**

L'effectif total de l'établissement était au moment de l'étude de 758 salariés. Sur un effectif différent au 31 décembre de l'année précédente, le bilan social permet de noter les tendances générales suivantes ;

Les employés représentent environ 90% de ce personnel. Environ 7% de ces employés sont en CDD à cette même période. La maîtrise (5% de l'effectif) et l'encadrement (5% aussi), complètent ce personnel. Pour le personnel en CDI, 47% sont des hommes et ce taux est de 44% chez les employés. Le personnel féminin est donc globalement majoritaire, et il domine chez les employés, où se retrouve aussi le personnel en CDD. C'est dans cette catégorie que les mouvements de main d'oeuvre sont donc les plus importants. Cependant l'âge moyen des employés est relativement élevé (plus de 33 ans), ce qui correspond à une ancienneté moyenne de presque 8 ans pour cette catégorie (dans un magasin de 17 ans). Cela traduit donc une relative stabilité de la main d'oeuvre dans un secteur marqué pourtant par un turn-over parfois important. Dans le passé, celui-ci a été plus important. Il est aujourd'hui de moins de 10% pour le personnel permanent.

Une partie de la flexibilité de la gestion de la main d'œuvre est obtenue par le recours aux diverses formes de CDD. En moyenne, 200 à 220 CDD sont signés chaque année. Il faut noter que la localisation du magasin en zone touristique permet des contrats saisonniers, utilisés en période de congés payés d'été, plus intéressants pour l'entreprise que les CDD traditionnels. Le recours au travail intérimaire est limité (15 en moyenne par an). Les contrats d'adaptation, d'orientation ou de qualification représentent 10 personnes. Enfin le magasin reçoit environ 70 stagiaires d'écoles ou d'universités.

Ces diverses formules contribuent en partie à s'ajuster à la modularité de l'activité, ou aux problèmes de remplacement de la main d'oeuvre. Mais l'activité est variable non seulement au niveau de l'année (l'activité est particulièrement forte durant les 4 derniers mois de l'année), mais aussi dans la semaine et dans la journée elle même. Le temps de travail des salariés permanents joue donc un rôle important dans l'ajustement des disponibilités de main d'œuvre par rapport à la charge générale d'activité. Ceci est l'une des explications de la part du personnel à temps partiel. Globalement, les salariés à temps complet sont majoritaires. Le personnel d'encadrement (jusqu'au chef de rayon ou de service) est pour sa part forfaitisé (horaires effectifs entre 45 et 50 heures). Même chez les employés, les temps complets sont les plus nombreux (55% selon le bilan social). Mais la situation est très différente d'un secteur à un autre. Les employés de libre service sont en général à plus de 32 heures. Par contre, le principal secteur d'activité du magasin, celui des caisses, est très majoritairement concerné par le travail à temps partiel. Dans cette situation, la distinction entre temps plein et temps partiel n'est d'ailleurs pas toujours la plus pertinente. Un horaire de 33 heures est considéré (légalement) comme un temps plein, alors qu'un horaire de 30 heures est un temps partiel. Dans l'établissement, 7% des contrats concernent des salariés ayant des contrats de moins de 22 heures (minimum théorique de la convention collective depuis 1993), c'est à dire en général du personnel d'appoint tels des étudiantes en caisse le week-end ; 20% travaillent entre 22 et moins de 30 heures, 17% travaillent de 30 à moins de 32 heures, le reste étant à temps complet. Le positionnement par rapport aux différentes catégories de temps partiel est donc un élément important, comme dans l'ensemble de la grande distribution. Le cas des caisses permet d'illustrer ce point autour des différentes stratégies de régulation des horaires.

### 3-La régulation du temps de travail en caisse : temps partiel, modularité et îlots-caisse.

Avec 200 salariés environ, le secteur caisse est le plus important du magasin. Plus de 3/4 de cet effectif concerne les hôtesses de caisse proprement dites (le reste concerne la caisse centrale, et l'encadrement). Quelques caissières, les plus anciennes, ont un régime particulier. C'est le cas de celles qui ont le même horaire de semaine en semaine (une quinzaine de personnes), et de celles travaillant sur 4 jours. Il faut aussi considérer comme spécifiques, les contrats de week-end (en général 8 heures), tenus par des étudiantes, en dérogation à la règle générale de la convention collective, d'un horaire minimal de 22 heures par semaine. Enfin, un certain nombre de caissières, quel que soit leur régime horaire, dispose encore de temps complets (souvent de l'ordre de 33 heures).

Pour la grande majorité des caissières les horaires varient d'une semaine sur l'autre. Deux régimes de régulation des horaires existent alors, celui des horaires modulables classiques, et celui des îlots-caisses. Ces deux régimes correspondent à des règles assez différentes, et à des modalités de régulation elles aussi contrastées, et cela en principe pour des caissières ayant des durées contractuelles de travail assez proches.

3.1 Le système des *horaires modulables*, qui concerne la majorité des caissières (près de 100 caissières), correspond à des horaires différents d'une semaine sur l'autre, l'horaire étant défini deux semaines à l'avance par la hiérarchie, à l'aide d'un logiciel qui intègre le plan de charge prévisionnel (lui même sur base informatique), et des critères de régulation (contraintes sociales à respecter dans le magasin). La tendance dans le magasin, est d'offrir des contrats de travail à temps partiel de 25 à 28 heures. Sur la base des besoins prévisionnels, un planning est donc établi garantissant pour la semaine concernée au minimum cet horaire contractuel. Ce planning respecte les règles adoptées au niveau du magasin, qui sont nettement plus favorables que celles de la convention collective, et même que celles de l'entreprise au plan national. Ainsi, le travail se déroule sur 5 jours, avec 1 matinée, 2 ou 3 nocturnes, et une seule coupure dans la semaine (et d'un maximum d'une heure et demi), une journée de travail ne pouvant dépasser 6 heures 30. Toutes les 5 semaines, un congé de deux jours consécutifs durant le week-end est garanti. Sur la base de ce planning, des permutations sont possibles avec l'accord de la hiérarchie. Enfin, l'horaire réel peut être plus élevé que l'horaire contractuel. Dans ce cas les heures sont rémunérées en heures complémentaires (c'est à dire sans supplément puisque l'horaire résultant ne peut atteindre les 39 heures). Dans ce système, l'horaire est donc flexible à la hausse (dans le cadre prévu par la

convention collective), mais non à la baisse. Le surcroît d'activité est compensé en salaire, et non en heures récupérables. Un système d'avenants permet d'assurer la conformité de l'horaire atteint avec les règles légales et contractuelles.

3.2. Dans le *système des îlots-caisses* (environ 60 caissières), la charge prévisionnelle de travail, définie selon les mêmes modalités informatiques, est attribuée, pour une part, à un groupe de caissières s'organisant collectivement et de manière autonome. Un îlot regroupe en principe 14 personnes. Dans un premier temps, la charge de travail attribuée à l'îlot est affichée, et chacune définit ses préférences. Puis dans une séance collective de régulation, appelée " négociation ", le groupe assure de manière autonome l'ajustement entre les contraintes du plan de charge, et les attentes des caissières. Un certain nombre de règles assurées aux horaires modulables, peuvent être ici l'objet de dérogations. Ainsi, la séquence minimale de travail est de 3 heures pour le système des horaires modulables. Elle peut, en îlot, n'être que de 2 heures. De même, il n'y a plus de contrainte du point de vue du nombre de nocturnes hebdomadaires. Ce système n'a donc d'intérêt que si les caissières peuvent obtenir des horaires plus adaptés à leur souhaits individuels. L'îlot est donc constitué pour assurer une diversité d'intérêts amenant des échanges directs entre les caissières dans le cadre de la négociation. La deuxième différence est que les horaires décidés lors de la négociation (c'est à dire 3 semaines à l'avance), doivent s'inscrire dans un système individuel de crédit et débit d'heures, équilibré (solde zéro), lors de la 50<sup>ème</sup> semaine de l'année. Par ce système, les surcroîts programmés d'heures seront compensés en temps et non en salaire. En théorie, ce système peut permettre de dégager pour les caissières concernées 5 à 6 semaines de congés supplémentaires dans l'année, dites semaines d'inactivité (en fait 4 semaines supplémentaires semblent représenter le maximum réaliste).

Si les heures complémentaires programmées ont deux régimes différents entre les horaires modulés et les horaires en îlot, ceux décidés après l'affichage des horaires, c'est à dire les surcroîts non programmés (remplacement des absences par exemple), sont payés dans les deux systèmes, et non compensés.

Ces deux types de fonctionnement ont été objets d'accords au niveau de l'entreprise et de l'établissement. Le comité d'entreprise est informé mensuellement des dépassements d'heures par rapport aux contrats. Mais cette régulation institutionnelle ne fait qu'encadrer une régulation plus individualisée, en particulier dans le système des îlots caisse.

#### 4- Modulation et négociation, deux attitudes à l'égard du travail à temps partiel ?

L'introduction du système des îlots caisse dans l'établissement RAPID amène à s'interroger sur plusieurs dimensions de la relation entre durée et horaires de travail, dimension collective de la vie de travail et relations entre temps de travail et temps hors travail. Durant l'enquête il a été possible d'interroger le responsable des ressources humaines et son adjoint, le responsable du secteur caisse et une responsable de ligne de caisse, la déléguée syndicale de la seule organisation en présence (FO), elle-même caissière en système d'horaires modulaires, et d'assister à une séance de négociation à l'intérieur d'un îlot caisse.

A l'évidence, les îlots-caisse sont une des fiertés de l'établissement. Ils y fonctionnent, de l'avis général, mieux que dans d'autres établissements, y compris de la même entreprise. Ils font réfléchir le management à une adaptation de ce système d'auto-organisation des horaires dans d'autres secteurs commerciaux de contact avec la clientèle. Pourtant, l'intérêt économique de la formule n'est pas directement mis en avant. A une question sur l'efficacité comparée des caissières en îlot et celles en horaires modulés, l'encadrement constate qu'il ne s'est jamais réellement posé la question, alors que des indicateurs existent. On peut cependant penser que les caissières en îlot sont en moyenne plus efficaces, mais cela serait plus l'effet de la sélection (l'accès à l'îlot a un certain caractère de reconnaissance par l'entreprise de la qualité des candidates), que de l'effet du mode d'organisation. De même, le système ne vise pas une plus grande flexibilité des horaires, la part du plan de charge affecté à un îlot n'étant, en principe, pas structurellement différente de la charge dans son ensemble. Les caissières en îlot ne font pas, collectivement, plus de nocturnes que les autres. Si certaines le font, c'est que d'autres en font moins, et que le partage de la charge entre les membres d'un îlot reflète le fait que les contraintes extra-professionnelles ne sont pas les mêmes d'une personne à une autre. L'introduction des îlots est donc d'abord une forme d'investissement organisationnel, une modalité de plus grande motivation des salariés concernés.

Cependant, le système des îlots reste minoritaire. Une soixantaine de caissières en font partie (4 îlots actuellement). Un consensus semble exister pour affirmer que le système ne doit pas être généralisé, pour éviter que sa signification soit modifiée, même si chaque appel à candidature pour remplacer un départ dans un îlot conduit à plusieurs déclarations d'intention. C'est que l'entrée dans un îlot signifie un certain choix. Le cas de la déléguée interrogée montre l'une des limites importantes du système. Elle aurait envisagé d'être candidate, mais ayant un contrat de 30 heures, elle a calculé que compte tenu du système de contraintes existant, elle

n'aurait pas pu bénéficier réellement de l'un des attraits du système, dégager des semaines complémentaires de congés, sauf à effectuer des semaines trop longues. Renoncer de fait au bénéfice du système des crédits-débits d'heures rend le système beaucoup moins intéressant. Pour que le système fonctionne bien en caisse, l'horaire moyen doit être compris entre 25 et 28 heures, et le passage en îlot caisse peut donc signifier devoir demander une baisse des horaires, ou renoncer à une hausse.

Un autre intérêt du système est l'autonomie d'organisation d'un groupe, qui doit donc acquérir une identité collective. De ce point de vue, la gestion managériale des îlots caisses est fondée sur un modèle original de la relation entre travail et collectif de salariés. Un îlot caisse est un collectif dont le sentiment d'identité réside d'abord dans le repérage réciproque entre ses membres des contraintes et aspirations dans la vie hors travail. Lorsqu'un îlot est constitué, il est composé selon une répartition en trois tiers : un tiers de célibataires, un tiers de femmes en couple mais sans enfant, un tiers de femmes avec enfant. Chacun de ces trois groupes a donc des intérêts différents, et la régulation du temps de travail, c'est à dire l'objectif de l'existence du groupe, sera conforté par cette prise en compte mutuelle et croisée des conditions de vie hors travail. Une formation longue (six mois) est prévue afin que le groupe se constitue sur la connaissance collective de la vie de chacune des catégories.

En fait cette composition structurelle de la main d'œuvre en caisse n'est pas caractéristique des seuls îlots. Les mêmes équilibres sont recherchés par le management pour l'ensemble de la ligne de caisse. Mais dans le cas des îlots, cette différenciation socio-démographique de la main d'œuvre vise paradoxalement à construire la cohérence du groupe. Il est significatif que dans l'établissement, les îlots n'ont pas une place spécifique en caisse. Leurs membres travaillent avec les autres caissières. De même, les dispositifs d'implication des salariés, les groupes de pilotage (sorte de cercles de qualité), brassent caissières en îlot et caissières en horaires modulables. Le collectif constitué par l'îlot n'est donc pas principalement construit sur le travail (qui est le même que celui des autres caissières). C'est la prise en charge collective de l'articulation de la vie de travail et de la vie hors travail de chacune, qui fonde la cohérence (mais aussi la compétence collective) du groupe. De l'avis de la hiérarchie, un îlot dont les membres ont bien identifié la manière de vivre hors du magasin des autres membres, peut facilement procéder à la régulation lors de la séance de négociation. C'est cette manière de " penser à l'envers " les rapports travail/hors travail, de comprendre la vie de l'autre, qui permet de réguler le partage des contraintes (la répartition du temps de travail), selon des règles d'équité. Ceci ne concerne pas uniquement la répartition au niveau

d'une semaine donnée, mais aussi la programmation sur l'année. Pour qu'une caissière se constitue un crédit d'heures, c'est à dire travaille plus que son temps contractuel, il faut en général (sauf en période globale de sur activité), qu'une autre constitue du débit en travaillant moins. Cette capacité à s'approprier collectivement les conditions de vie de chacun se retrouve, selon le responsable des caisses, chez des gens qui ont un profil solidaire, collectif, pouvant vivre en groupe, qui ont tendance à aller vers les autres, et qui n'ont pas trop de contraintes externes. Les îlots ont donc été constitués sur la base d'une sélection de leurs membres. La formation a accru ces traits à la régulation collective. Le dispositif mis en place facilite cette régulation. L'heure hebdomadaire de régulation fait partie de l'horaire payé. Une secrétaire (désignée par roulement dans le groupe), organise la discussion (elle a droit à une heure de plus pour préparer et acter les décisions du groupe). Enfin, un parrain en position hiérarchique, aide le groupe, et éventuellement tranche les conflits.

Lors de la négociation à laquelle nous avons pu assister, certaines caissières étaient absentes, mais avaient pré-positionné leurs préférences sur le planning. L'ajustement entre le plan de charge prévisionnel, et l'ensemble des demandes des caissières semblait difficile sur certains horaires particuliers. La secrétaire, nouvellement nommée, n'arrivait pas à faire avancer la solution. L'ancienne secrétaire est alors intervenu, alliant sa pratique, et la mise en avant d'un principe d'équité (on ne peut pas faire renoncer uniquement les présents à leurs demandes, tout le monde doit être concerné). Un blocage restant sur un matin en raison des contraintes contractuelles d'arrêt minimum entre deux séquences de travail, le parrain a proposé d'extraire du plan de charge de l'îlot, une demi-heure en début de la journée concernée. Tout s'est alors réglé en deux minutes. Le reste de la séance de négociation a été consacré à la préparation d'une sortie du groupe dans un restaurant (pratique semble-t-il mensuelle).

Le responsable des caisses pense qu'avec le système, c'est une culture collective qui s'est développée. Les îlots sont très stables. A l'origine c'était surtout la possibilité de gérer les horaires qui était valorisé. Aujourd'hui, il lui semble que ce qui prime c'est ce sentiment d'appartenance collective, et l'affirmation de l'autonomie des membres du groupe. La visée de l'opération était d'ailleurs plus d'accroître le confort relationnel d'un métier considéré comme contraignant que d'obtenir plus de flexibilité puisque celle-ci était déjà assurée par les horaires modulés. Du point de vue productif, c'est donc plus dans la qualité d'accueil commercial que l'on pourrait retrouver l'effet de ces méthodes.

## 5-Fonder l'efficacité du travail sur le hors travail ?

Le système présente cependant des effets plus pervers du point de vue des salariés, ce qui explique qu'il reste limité dans son application. S'il concernait l'ensemble du personnel de caisse, il deviendrait d'abord un outil de flexibilité, retirant une grande partie de l'intérêt pour les salariés. De plus il ne tiendrait pas compte de ceux des salariés peu enclins à rentrer dans cette perspective de régulation collective. Le système des horaires modulaires permet aussi de tenir compte des situations spécifiques, la régulation étant alors individualisée, et menée par la hiérarchie. Cette régulation peut même être plus structurée, les variations d'une semaine sur une autre pouvant être réduites dans le cas de contraintes familiales fortes. Enfin, l'entrée dans un îlot est une forte incitation à adopter un temps partiel moyen (selon la hiérarchie, un horaire de 25 heures est le plus adapté à ce système), et donc à la renonciation à des horaires plus proches du temps plein .

Pour l'entreprise, l'effet pervers réside peut être paradoxalement dans le succès de l'opération. La demande est forte, et donc la sélection importante lorsque des places se libèrent. Cela conduit à créer un certain clivage dans la ligne de caisse. Il a ainsi été constaté que 75% des promotions venant des caisses concernaient ces dernières années, des membres des îlots. Ceux-ci sont déjà sélectionnés à l'entrée, et leur visibilité auprès de la hiérarchie est accrue. Mais cela pose à terme un problème auprès des autres salariés.

Finalement, si le système est accepté par les autres caissières en horaires modulés gérés par la hiérarchie, c'est parce que leur propre situation est considérée comme favorable par rapport à d'autres magasins, grâce aux règles négociées localement. L'idée d'un choix entre deux modèles peut être mise en avant, même si la demande pour passer en îlot est forte.

Le magasin, en liaison avec les structures fonctionnelles de l'entreprise, voudrait importer certains des principes des îlots caisses dans d'autres secteurs commerciaux. C'est le cas notamment dans certains îlots de vente, ou dans un secteur comme le textile. Le flux de clientèle est là encore, très variable selon les moments. L'idée d'appeler les membres de ces structures à s'organiser pour assurer une présence plus conforme au flux de clientèle est envisagée, pour accroître la qualité du service. Mais la situation est très différente. Les employés de libre service concernés sont en général à temps plein. Certains des avantages du système pour les salariés seraient donc réduits, sauf si cela favorisait le développement du temps partiel. Le responsable des ressources humaines pense que l'horaire idéal dans ces secteurs pour assurer une organisation flexible serait de

30 heures. Mais ces employés sont en général des pères de famille dont le revenu est l'apport salarial principal dans le ménage. Il y a donc une contradiction qui n'était pas résolue lors de l'enquête.

La position syndicale s'explique par ces contradictions. La section FO a signé les accords encadrant les conditions d'implantation des îlots-caisse, mais elle ne souhaite pas s'engager plus dans ce qui est un problème de choix individuels, dans laquelle la variable salariale a un grand rôle à jouer. La section considère que le système protecteur constitué par les règles locales de gestion des horaires modulaires est une garantie pour ce choix. Le modèle de l'îlot caisse, même bien géré comme à RAPID, n'est favorable que pour une certaine population qui peut préférer du temps libre à du revenu, et qui peut gérer la flexibilité à son avantage, expérimentant un modèle nouveau de rapport au travail. Pour les autres, des règles protectrices et la possibilité d'obtenir des heures complémentaires peut rapprocher du modèle traditionnel de l'emploi. C'est pourquoi aussi, la section ne voit pas en quoi elle peut revendiquer la réduction du temps de travail, celle-ci étant déjà largement faite sur la base du développement du temps partiel.

Le paradoxe des îlots caisses c'est qu'ils créent du fonctionnement collectif, et sans doute donc de l'engagement au travail et de la compétence productive, sur la base des articulations (différenciés à l'intérieur d'un collectif composite sur le plan social), entre vies de travail et vies hors travail. Les seuls moments où ces collectifs existent pratiquement, c'est durant la séance de négociation, ou hors du travail (au restaurant par exemple). Mais le lien plus individualisé au travail que leur membres connaissent sont renforcés par ces expériences collectives liées au hors travail. On pourrait donc dire que c'est la diversité des vies qui construit l'identité collective mobilisée ensuite dans le travail.

Ne s'agit-il là que d'une forme positive d'une situation encore minoritaire sur le marché du travail ? La formule ne fonctionne vraiment que dans le cas d'un personnel pour lequel le temps partiel (et donc le revenu partiel) sont des solutions favorables. Mais cette formule pourrait-elle être étendue, dans un contexte de réduction généralisée du temps de travail, en légitimant dans la sphère de l'organisation du travail, la prise en compte des identités sociales hors du travail ?

## II-2 SUPRA

L'entreprise SUPRA a été créée il y a 100 ans. Avec un chiffre d'affaires de 67,9 milliards de francs en 1994, elle regroupe des hypermarchés, des supermarchés (500) et des supérettes" (2300). L'enseigne est organisée sur un modèle relativement centralisé, où les politiques commerciales et de gestion des ressources humaines sont définies au niveau du siège social. Les magasins, dont la marge d'autonomie est faible, doivent appliquer le mieux possible les orientations décidées nationalement. "Supra" se structure à trois niveaux : les directions opérationnelles, fondées sur des filières de produits (boucherie, épicerie, boissons), et qui définissent des objectifs commerciaux (marges, prix de vente, marketing) ; les directions régionales, fixant les budgets de fonctionnement des magasins ; les directions de magasins, qui ont une autonomie relative dans le domaine de la gestion du personnel (recrutement des employés, horaires de travail), tout en devant suivre un objectif de masse salariale.

### 1- Histoire de l'établissement et caractéristiques économiques

L'établissement étudié, situé en région PACA, est un supermarché de 89 salariés. L'enseigne Supra a engagé à partir de 1989 une opération de rachat de deux enseignes concurrentes, notamment pour faire face à une perte de poids dans le secteur de la grande distribution, et accroître ses capacités de vente. Au niveau de la région, sur 95 supermarchés Supra, 70 sont des magasins des enseignes achetées. L'établissement analysé a été racheté en 1989 puis rénové sous l'enseigne Supa en octobre 1991. Le changement d'enseigne entraîne certaines évolutions pour le magasin :

- agrandissement de la superficie de vente de 300m<sup>2</sup>, soit 1400m<sup>2</sup> actuellement
- achat d'un entrepôt pour les magasins de la région
- mise en place dans l'établissement de modes de production et de ventes spécifiques à l'entreprise : îlots-vente, ateliers de confection des produits, image de qualité des produits et de proximité du service
- transformation des modes de gestion du personnel : volonté de développer le travail à temps partiel (les employés des anciennes enseignes étant essentiellement embauchés à temps plein), et une main-d'oeuvre plus jeune.

Alors que le chiffre d'affaires du magasin a progressé de 5% à 6% par an, depuis le rachat de l'entreprise (1989), il tend à stagner depuis 2 ans (moins 2 points), pour être de 2 millions 100 hebdomadaire, et 109 millions 950 annuels, en 1996<sup>1</sup>. Le magasin, qui enregistre 14 000 passages en caisse, avec un panier moyen de 170 francs, se caractérise par une clientèle aisée, exigeante sur la qualité des produits et du service. Sa localisation géographique (quartiers résidentiels, clientèle située à 5 mn à pied, ou 10 mn en voiture), et l'éloignement de ses principaux concurrents (de type hypermarchés ou hard-discounters), permettent une politique commerciale adaptée. L'établissement cherche à maximiser la satisfaction du client, par la qualité du service (formation des salariés à l'accueil), tout en cherchant à diminuer ses coûts (notamment la part de la masse salariale dans le CA, selon le nombre d'heures nécessaires). La part de la masse salariale dans le CA est de 9% (contre 6% pour l'enseigne d'un des principaux concurrents). Ce niveau élevé est lié à l'emploi des "professionnels" (bouchers, pâtisseries), dont la rémunération (salaire brut moyen de 10 000 francs) est plus élevée que les autres salaires de la grande distribution.

## 2- Gestion de l'emploi et de la main-d'oeuvre

L'effectif de 89 salariés est relativement stable depuis 1989, mais sa composition s'est fortement transformée.

- *Répartition par catégories socio-professionnelles* : 1 cadre, 4 agents de maîtrise, 7 "personnes responsables", 77 employés.

En-dehors de la classification traditionnelle, deux types de salariés particuliers sont employés dans le magasin : les professionnels (6), et les étudiantes (13). Les premiers sont des salariés dont la qualification est plus élevée que la moyenne des employés de grande surface (CAP ou BEP de boucher, pâtisseries) et plus spécifique (carte professionnelle). Leur salaire est aussi au-dessus de la moyenne et ils travaillent automatiquement à 39 h. Les seconds correspondent à des étudiantes (femmes uniquement), qui ont besoin de travailler pour l'année ("contrats de 10h. ou de 20h"), et permettent au magasin de répondre à une variabilité hebdomadaire. De plus, elles sont considérées comme un personnel "compétent, souriant et sérieux".

---

<sup>1</sup> Sur la région PACA, le CA annuel est de 8 milliards en 1996, avec une moyenne hebdomadaire de 1 million 6, par magasin.

*- Répartition par sexe* : 2/3 de femmes, situées au niveau des caisses, des îlots ventes, des ateliers ("petites-mains"), rayons (15 salariés), îlots-ventes (11 salariés femmes), services généraux (6 personnes). Il faut souligner que seules les caissières sont amenées à être polyvalentes, en travaillant notamment dans les rayons, ou en îlots-caisses.

*- Répartition entre travail à temps plein (38%), et travail à temps partiel (62%).*

*- Répartition par type de contrats* : 5 contrats à durée déterminée (dont 2 remplacements de congés), 3 apprentis.

En 1995, l'établissement comptait 12 personnes en CDD. Suite à une forte recommandation de la DRH du secteur proximité de la région, et en lien avec la politique sociale du groupe, souhaitant transformer un ensemble de CDD permanents, en CDI à temps partiel, le directeur du magasin a dû titulariser la majorité de ces CDD en CDI. Toutefois, le directeur du magasin juge nécessaire de maintenir un minimum de CDD, pour répondre à des surcroûts de travail non prévisibles, notamment pour le remplacement des congés annuels ou de maternité.

La gestion de l'emploi de cet établissement se caractérise par deux tendances fortes.

D'une part, son mode de gestion repose sur une très forte division sexuelle du travail. Il existe une forte différenciation selon le niveau de responsabilité (les chefs de rayon sont essentiellement des hommes), selon le type de tâches (caisses et îlots-ventes pour les femmes, rayons et professionnels pour les hommes), le type de contrat (tous les salariés homme sont à temps plein). De plus, alors que le travail des femmes dans la grande distribution est considéré comme étant un travail d'appoint, un complément de salaire, sans véritable volonté d'évolution de carrière<sup>2</sup>, celui des hommes est appréhendé comme correspondant à une réelle carrière professionnelle, par le biais de la promotion interne et de la prise de responsabilité.

D'autre part, la politique de gestion du personnel s'appuie sur un mode de recrutement particulier. Alors que les salariés étaient systématiquement embauchés à 39h. jusqu'au rachat de Supra en 1989, ils sont aujourd'hui recrutés essentiellement à temps partiel. L'objectif du magasin, et du groupe, est de réduire

---

<sup>2</sup> "...la carrière professionnelle, ça n'intéresse pas les femmes" (extrait de l'entretien avec le délégué du personnel, femme) : "les femmes veulent passer à 39h. sans avoir de responsabilités" (extrait de l'entretien avec le directeur du magasin).

progressivement la part des salariés à temps plein "hérités" de l'enseigne rachetée, notamment en rajeunissant sa population :

- signature d'un accord d'entreprise de préretraite progressive en 1993 (les personnes passent de 39h. à 22h.), n'étant plus en vigueur. L'établissement étudié n'a pas appliqué cet accord, car une seule personne était concernée (plus de 53 ans).

- recrutement externe : en 1995, la région PACA a recruté 80 personnes, de moins de 26 ans

- promotion interne, passage de 39h. à 30h., fin d'activité.

Au sein du magasin, les contrats de 39h. correspondent soit aux salariés hommes, soit aux femmes embauchées par la précédente enseigne, et dont l'ancienneté est la plus élevée, de 15 ans en moyenne. La tendance est à une diversification des recrutements à temps partiel pour les femmes (contrats de 10h., 22h., 30h.), et au renforcement de la promotion interne (chef de rayon) avec des contrats de 39h. pour les hommes.

Le directeur du magasin est assez sensible et intéressé par les aides de l'Etat en matière d'emploi. Il utilise des apprentis (au nombre de 3), bénéficie d'exonérations de passage de temps plein à temps partiel, et souhaite pouvoir utiliser des Contrats de Retour à l'Emploi. Ces différentes exonérations sont considérées comme venant combler certains dépassements de coût horaire, et de masse salariale.

### **3- Gestion des horaires**

La régulation du temps de travail de l'entreprise Supra fonctionne sur un principe, qui est de développer le travail à temps partiel (restreindre la part du temps plein), sous forme de CDI (remplacer les CDD permanents). Toutefois, il faut noter que cet axiome fonctionne uniquement pour les employés (35% de temps partiel), puisqu'il n'y a aucun cadre ou agent de maîtrise, sur la région PACA, qui soit à temps partiel. Globalement, l'activité de l'entreprise s'appuie sur une saisonnalité prévisible et programmable, le plus souvent sur les périodes de vacances scolaires. A l'inverse, les périodes basses de l'établissement étudié se situent pendant les congés scolaires, ceci du fait d'une clientèle de proximité et régulière.

La gestion de la variabilité de l'activité au sein de l'entreprise s'effectue selon trois principaux moyens :

- embauchés d'étudiants en CDD, pour les périodes de saisonnalité (été, vacances scolaires) ou en remplacement de congés
- signature de "contrats de 10h.", sous forme de CDI, proposés à des étudiants, pour faire face aux points d'activité de fin de semaine (samedi)
- ajustement des heures nécessaires, selon un CA prévisible, toutes les 1/2 heure.

### 3-1 Types d'horaires

L'établissement compte 6 contrats horaires différents (chiffres de 1995) :

- "contrats de 10h." (10 salariés) : il s'agit de contrats de fin de semaine, en CDI, donnés à des étudiantes. Ces personnes travaillent soit en caisse, soit en îlots-ventes, sur une ou deux journées, le plus souvent le samedi et le mercredi. Ces contrats servent à gérer les pointes d'activité (vendredi, samedi), mais interviennent aussi dans la gestion du personnel, car ils permettent de libérer certaines demi-journées (mercredi et samedi après-midi) pour les autres salariés de l'entreprise.

- "contrats de 22h." (7 salariés) : principalement utilisés en caisse, et présentés comme un "appoint financier" pour les femmes.

- "contrats de 30h." (27 salariés) : correspond au travail à temps partiel pour les femmes.

- "contrats de 38h., 39h., 40h." (37 salariés) : ces contrats concernent essentiellement les hommes, les postes à responsabilité (cadres, AM, "personnes responsables"), et certaines employées avec des problèmes personnels ou une certaine ancienneté. La différence des contrats entre 38h. et 39h. est liée à un changement dans la politique de recrutement du groupe, embauchant jusqu'alors à 38 h., alors que les nouveaux contrats se font sur 39h.

Le directeur de magasin distingue clairement pour ces contrats deux types de besoins différents. Les contrats de 10h., 20h. et 30h. sont liés à des contraintes de service, et dépendent directement de l'affluence des clients. Ils se situent sur les postes caisses, îlots-ventes et mise en rayon, et concernent essentiellement les femmes. Les contrats de 38h., 39h. et 40h. correspondent à des postes de responsabilités (chef de rayon), à des activités en besoin continu (épicerie, produits lourds, ateliers), ou à des besoins spécialisés (professionnels), et sont prioritairement utilisés par les salariés hommes. Malgré l'avis du directeur du magasin, considérant que le passage à 39h. est principalement lié au mérite et à la performance, et que les femmes n'acceptent pas les responsabilités, l'arbitrage temps partiel/temps plein est très fortement lié au critère sexe.

La gestion des horaires dans l'établissement s'effectue par un calcul de l'affluence, et du nombre d'heures à réaliser, à partir d'une courbe de CA prévisible. Le directeur de magasin, au regard de son effectif, dispose d'un côté d'un potentiel d'heures hebdomadaires (2700h.), et d'un autre côté, d'un volume d'heures nécessaires (2400h.). La différence de 300h. est répercutée sur les congés, la formation, la polyvalence et la maladie. La gestion concrète des horaires est réalisée par chaque chef de rayon, à qui le directeur de magasin donne un nombre d'heures à ne pas dépasser. Au sein de chaque équipe, des arrangements informels sont passés pour des remplacements de congés ou d'autres types d'absentéisme. Le directeur du magasin donne le cas où certains salariés sont appelés chez eux pour faire un remplacement.

Les heures d'ouverture du magasin sont de 8h.30 à 20h.30 du lundi au samedi. Les plages de travail des salariés se situent de 8h. à 21h.1 (1 personne à 7h.) pour les caisses et les îlots-ventes, et de 6h. à 11h. pour les rayons et les ateliers. Les pauses de repas se situent entre 10h. et 15h., avec un restaurant dans l'établissement. L'établissement ouvre certains dimanche et jours fériés<sup>3</sup>. Il n'existe pas de système de pointeuse. De par le type de saisonnalité de l'établissement lié aux caractéristiques de la clientèle, les salariés ont la possibilité de prendre leurs congés pendant les vacances scolaires.

### **3-2 Organisation des temps de travail**

#### *a) Les caisses*

Le temps de travail en caisse se caractérise par l'irrégularité des horaires (sur 26 salariés, 2 seulement ont des horaires réguliers sur trois semaines), et le travail à temps partiel (33% des salariés à temps partiel travaillent en caisse, et 73% des caissières sont à temps partiel). L'irrégularité du temps de travail des caissières se situe à différents niveaux : en terme de jour de repos (3 salariés sur 26 ont le même jour de repos sur 3 semaines, le mercredi, et 3 salariés ont au moins 2 jours de repos consécutifs), en terme de dispersion des horaires, et de contraintes temporelles (les 30h. travaillent autant de jours que les 39h. entre 4,6 jours et 5,8 jours par semaine).

---

<sup>3</sup> "Je ne suis pas pour, mais c'est obligatoire, par rapport à notre chiffre d'affaire" (extrait de l'entretien avec le directeur du magasin).

Le travail en caisse regroupe deux activités : les responsables de caisses (au nombre de 4), et les caissières. Les premières sont automatiquement à 39h. et viennent travailler le matin ou l'après-midi (roulement par 2). Pour les secondes, dont l'âge moyen est de 25 ans, les horaires de travail sont variables d'une semaine à l'autre. Les mercredis après-midi sont donnés aux femmes avec enfants, et les étudiantes viennent combler les besoins d'heures soit en fin de semaine (pic d'activité le samedi), soit le mercredi après-midi.

Les horaires de travail sont gérés sur 3 semaines, par une "hôtesse de caisse", et un système informatique "Tango", mis en place depuis 4 mois. L'hôtesse de caisse introduit un certain nombre de paramètres dans cet outil : nombre d'heures nécessaires, selon une courbe de CA prévisible par 1/4 d'heure, nombre de caissières disponibles, selon leur type de contrats, maxima d'horaires quotidiens, obligation de service. A partir d'une première planification informatique, les salariés peuvent exprimer leurs difficultés ou souhaits d'horaires par affichage de vœux (finir plus tôt un soir, avoir tel samedi après-midi), trois semaines à l'avance. L'hôtesse réintègre manuellement dans le programme d'horaires, et une planification définitive est affichée pour les trois semaines à venir. Elle permet de déterminer les horaires de travail par salariés, avec les plages exactes de travail.

L'hôtesse de caisse souligne qu'elle arrive généralement à prendre en compte les besoins exprimés par les caissières, et que cette méthode de réajustement des horaires permet de réduire l'absentéisme, qui paraît être développé. Ce phénomène peut s'expliquer par la forte contrainte temporelle du travail des caissières. Pour le travail du samedi, en dehors de demandes particulières, un système de rotation permet aux salariés de travailler un samedi sur trois. On peut aussi souligner que 2 personnes aux caisses ont demandé à passer de 39h. à 30h. pour des raisons personnelles (enfants).

#### *b. Rayons et îlots-ventes*

Les salariés des rayons et les professionnels effectuent des horaires réguliers. Ils travaillent tous les jours de 6 à 11h., et 2 après-midi par semaine, qui sont variables. Pour les chefs de rayon, s'il y a dépassement d'horaires, ces derniers le récupèrent. Les îlots-ventes fonctionnent sur un système de deux équipes (matin et après-midi) alternantes. Le vendredi et le samedi, les salariés des îlots peuvent être amenés à revenir deux fois dans la journée (horaires coupés).

### *c. Les ateliers de confection*

L'établissement a mis en place depuis le rachat par Supra (1991), un quasi-accord (présenté au C.E.) de modulation du temps de travail pour la période des fêtes de fin d'année. Cet accord concerne principalement les "petites mains", à temps partiel, et les professionnels à temps plein, qui sont sur les "ateliers de confection" (traiteur, boucherie, pâtisserie). Les personnes, volontaires (10 salariés en 1995), effectuent une modulation de 5h. maximum par semaine, sur 4 semaines (soit 200h. au total), qu'elles doivent solder dans les deux mois suivants. Ce système a été mis en place aussi pour des raisons de compétences. Ce type de poste (préparation de plats) peut être difficilement tenu par une caissière, en polyvalence. A l'inverse, les "petites mains", qui travaillent toute l'année avec les professionnels, et sont formées par eux, peuvent venir soutenir les professionnels, en période haute. Les salariés ont le choix de récupérer ces heures, soit sous forme de congés (1 journée pour 5 heures modulées), soit sous forme de rémunération. Les professionnels semblent préférer récupérer en repos, alors que les "petites mains", être payées (ce qui s'explique puisqu'elles ne font que 30h. au départ). Sur l'année 1995, les heures modulées ont été soldées, et l'établissement n'a pas payé d'heures supplémentaires.

Dans un autre contexte, une modulation informelle s'effectue avec les étudiantes. En effet, certaines ne viennent pas travailler pendant une ou deux semaines (examens, révisions), et font plus d'heures sur d'autres semaines.

## **4- Relations sociales et temps de travail**

Dans cet établissement, les relations sociales sont marquées par un certain minimalisme. Il n'y a pas de délégués syndicaux, et les institutions représentatives (comité d'entreprise et délégués du personnel en délégation unique) sont tenues par deux fédérations, Force Ouvrière (employés) et la Confédération Générale des Cadres. Le directeur du magasin les informe, en début d'année, sur la gestion du personnel (embauches, promotion interne), et la politique de formation. Le directeur du magasin préfère "les syndicats qui pratiquent la collaboration", et se félicite d'avoir chez lui des syndicats peu revendicatifs. Pour les représentants du personnel, leur rôle est peu développé, car selon eux il n'y a pas de problèmes, et les choses s'arrangent directement dans les équipes, ou avec le directeur du magasin.

Concernant le temps de travail, les représentants du personnel ne sont porteurs d'aucune revendication particulière, considèrent que le travail à temps partiel est une caractéristique intrinsèque du secteur de la grande distribution, conditions que les salariés femmes connaissent dès le départ. Le constat est fait que la grande distribution va progressivement développer les contrats horaires courts (10h., 20h.), car plus souples, alors que les 39h. deviendront inexistantes.

Du côté de la direction, la question de la R.T.T. est envisagée à travers le système des préretraites progressives, où le passage de 39h. à 22h. permet d'embaucher une personne à 22h., et le développement du travail à temps partiel, considéré comme créateur d'emploi. Toutefois, deux bémols sont apportés à cette idée que la R.T.T. est possible dans ce secteur. D'une part, il est souligné la difficulté de proposer une R.T.T., avec perte de rémunération, pour les salariés à 10h. ou 22h., avec enfants, et dont le salaire de départ ne dépasse pas 3800 francs. D'autre part, il est évoqué la question de la compétence nécessaire dans certains types de services (bouchers, pâtisseries), et où la R.T.T. pose en parallèle le problème des efforts de formation supplémentaires à mettre en oeuvre (formation des nouveaux embauchés). La procédure de R.T.T. paraît être plus facile à mettre en place pour des secteurs comme les caisses, mais on retombe dans une autre limite, qui est celle de la faiblesse des rémunérations. De plus, la structure actuelle des emplois aux caisses a déjà largement intégré une telle R.T.T.

## II-2 MOBUL

### I-MOBUL-FRANCE

MOBUL est l'un des magasins de la filiale française, MOBUL-FRANCE, appartenant à une grande chaîne internationale, spécialisée dans l'ameublement et la décoration intérieure. Cette chaîne compte plus de 25 000 salariés, un peu plus de 2000 en France, répartis en une dizaine de magasins, et un peu plus de 200 localement.

#### I-1 Activité et situation économique

Au terme d'une implantation très rapide en France au cours des années 80, la croissance de l'activité de MOBUL-FRANCE s'est sensiblement ralentie ces derniers temps. Le chiffre d'affaire de l'entreprise se stabilise et les bénéfices se tassent. Ce ralentissement renvoie à au moins trois causes :

- l'intensification d'une concurrence : cette concurrence opère surtout par les coûts, et elle provient tant d'enseignes spécialisées dans les mêmes types de produits, que d'enseignes de la grande distribution alimentaire cherchant à conquérir de nouveaux marchés ;
- de la crise de l'immobilier, laquelle freine la mobilité des ménages au sein du parc de logements et les demandes qui lui sont liées ;
- des politiques de limitation en nouvelles implantations de grandes surfaces de vente.

La stratégie commerciale de la firme vise, notamment, la création de nouvelles activités de service à la clientèle (listes de mariage, livraison à domicile, vente par correspondance, services financiers), services assurés en partie par des entreprises extérieures, comme c'est le cas de la livraison à domicile.

L'activité se caractérise par un double cycle. Cycle annuel, avec environ 40% du chiffre d'affaires réalisé de septembre à décembre, mois suivi d'un long "creux" jusqu'en mai, puis d'un redémarrage durant l'été. Cycle hebdomadaire avec 40% du chiffre d'affaires réalisé le week-end. Comme, par ailleurs, la part des coûts salariaux dans la valeur ajoutée reste forte, l'ajustement des effectifs mobilisés aux évolutions du flux de la clientèle forme l'un des axes majeurs de la gestion du personnel. Tel est le principal objectif des récents accords de "modulation" (de type II), et de l'utilisation des mesures permettant le développement du temps partiel annualisé.

## I-2 Dynamique de l'emploi

Jusqu'au début des années 90, sous le double effet de l'ouverture de nouveaux points de vente et de l'accroissement de l'emploi dans les plus anciens, les effectifs s'accroissent régulièrement. Mais en 1995, la quasi-totalité de la croissance des effectifs est due à l'ouverture d'un nouveau magasin, la plupart des autres — dont celui enquêté — connaissant une stabilisation ou une réduction d'emploi, essentiellement au travers du ralentissement de l'embauche : compte tenu de l'importance du turn-over, lié au recours aux CDD, le non renouvellement de CDD et les démissions suffisent pour l'essentiel à ajuster à la baisse l'emploi. Mais les licenciements jouent un rôle non négligeable (117 des 802 sorties enregistrées en France en 1995), et en 1992-1993, plans sociaux et licenciements économiques ont touché deux magasins, dont celui que nous étudions (13 licenciements économiques) suites aux mesures d'interdiction (transitoire) du travail du dimanche. Très récemment, quelques nouveaux licenciements économiques sont intervenus dans le domaine de la "mise en ambiance", 13 des 100 personnes affectées à cette activité ont été licenciées suite à une restructuration.

La conjoncture actuelle est donc celle d'un coup d'arrêt à l'expansion des effectifs suite à une période exceptionnellement dynamique. Toutefois, la faible fixation dans l'entreprise de la majorité du personnel employé à un moment donné semble permettre, pour l'heure, une non dramatisation de la situation de l'emploi, dont les enjeux paraissent largement extérieurs aux négociations récentes sur le temps de travail.

## I-3 Régulation du travail et de l'emploi

MOBUL cultive l'image d'une enseigne à politique du personnel "sociale". Sa direction applique la convention collective de l'ameublement, convention en cours d'extension. Elle joue un rôle actif dans les négociations collectives à l'échelon de cette branche de l'ameublement, en participant aux commissions "temps de travail" et "métiers" de l'organisation patronale.

Plusieurs accords d'entreprise ont été signés fin 95 début 96 avec trois des quatre syndicats représentés (CGC, FO, et CFDT), la CFDT étant perçue par la DRH comme plutôt "bienveillante", alors que la CGT est ressentie, comme se situant en dehors du dialogue social. A l'exception du magasin étudié, tous connaissent aujourd'hui l'implantation d'au moins une section syndicale.

L'entreprise édite un "bilan social", très complet : il permet notamment de distinguer et de comparer les magasins au regard des principaux indicateurs de la gestion de l'emploi, et comporte des rubriques permettant par exemple de distinguer le turn-over selon le type de contrat de travail (CDD/CDI, temps plein et temps partiel).

#### **I-4 Le temps de travail : enjeux et modes de régulation**

##### ***Enjeux***

Compte tenu des fluctuations du niveau des ventes, on ne sera pas surpris du rôle joué par le recours aux CDD et au temps partiel comme modes d'ajustement de la force de travail mobilisée au volume d'activité des magasins. On sera plutôt étonné de leur relative faible ampleur, si l'on s'en tient au fait que les dites fluctuations sont a priori nettement plus fortes encore que dans la grande distribution à dominante alimentaire : les CDD ne dépassent pas les 20% au 31 décembre de l'année, soit en conjoncture de haute activité — mais le magasin enquêté se situe nettement au dessus de cette moyenne — et les temps partiel n'atteignent pas les 40% — le magasin étudié se situant dans la moyenne des 36-37%, en 1995, en légère décline ces trois dernières années. Il faut cependant signaler l'importance des temps partiel de courte durée (44% sont de moins de 16 heures, essentiellement pour les emplois de caisse le week-end, assurés par une forte proportion de main-d'œuvre estudiantine), et l'existence, au sein des "temps complets", d'une proportion non négligeable de contrats de travail allant de 31 à 36 heures (15% environ des "temps complets"), et, enfin, l'extrême diversité des horaires contractuels individuels (qui commencent à 3 heures pour les plus courts, et s'échelonnent de quart d'heure en quart d'heure).

Deux explications de la proportion relativement élevée de CDI et de temps plein sont plausibles. Premièrement, le personnel serait en général plus qualifié que dans le commerce alimentaire. C'est ce qu'indiquent plusieurs données : les cadres et la maîtrise représentent plus de 20% des effectifs, les salaires des employés sont plus élevés, le taux de féminisation du personnel est moindre (52%)...). Deuxièmement, l'assise financière comme la "culture d'entreprise" de la firme, semblent lui donner (jusqu'à quand ?) les moyens d'une politique plus "sociale" que dans la plupart des enseignes de la grande distribution.

C'est cette double donnée — logique dominante de flexibilité dans l'utilisation de la main-d'œuvre, logiques secondaires de stabilisation/fidélisation de cette main-d'œuvre — qui amènerait les responsables de l'enseigne à chercher à limiter en deça d'un certain seuil le recours aux CDD et, dans une mesure moindre

au temps partiel, par la mise en œuvre des possibilités légales de modulation des horaires et de temps partiel annualisé. "Les CDD ne sont pas une formule si flexible que ça : d'une part ils doivent être signés pour une période de temps minimale ; d'autre part les personnes recrutées ne font pas forcément l'affaire" (assistante au DRH) De fait, toujours selon cette assistante DRH, l'accord sur la modulation des horaires ne concerne que les CDI à temps plein. Et l'objectif du temps partiel annualisé est, explicitement, de se substituer partiellement aux CDD.

Cela n'empêche pas les grandes caractéristiques du personnel et de sa gestion de s'inscrire dans les tendances qui sont celles du grand commerce. Notamment la jeunesse (âge moyen : 29 ans) et la faible ancienneté du personnel (ancienneté moyenne : 3,8 ans), son fort turn-over (56% en 1993, 44% en 1995), qui n'épargne pas complètement ni les personnes sur CDI (7% en 1993, 13% en 1995), ni les personnes à temps plein (12% en 1995, contre 23% des temps partiel).

Un accord d'entreprise centré sur le temps de travail est signé en décembre 1994, par FO et la CGC. L'accord de 1994 a été dénoncé par FO, le contentieux portant sur l'application de la modulation, et sur la forfaitisation du temps de travail de la population maîtrise et assimilée. Le 30/01/1996 un nouvel accord est signé par ces deux syndicats, auxquels se joint la CFDT, après quelques modifications. Son point essentiel concerne une modulation "de type II". La partie du texte des accords précédents sur le "temps partiel annualisé" a été sortie de l'accord de 1996 à la demande de la CFDT, qui en faisant l'une des conditions de sa signature. Toutefois l'assistante DRH rappelle qu'un accord d'entreprise n'est pas nécessaire pour que cette mesure soit appliquée.

Bien que correspondant, selon la représentante de la CFDT, à la fois à "une très forte demande de la Direction" et à certaines demandes des salariés exprimés au travers d'enquêtes conduites annuellement sur le climat social, ses effets restent encore très limités (au moment de l'étude), *ne concernant que quelques dizaines de personnes pour la modulation (et 5 ou 6 pour le temps partiel annualisé).*

La dernière version de l'accord de modulation se caractérise par :

- une limitation de la population concernée aux CDI à temps plein ;
- une extension de l'amplitude de la modulation hebdomadaire (qui passe de 28 heures/ 44 heures dans l'accord précédent, à 22 heures/44 heures) ;
- une limitation de la période des horaires maximaux de 44 heures (à 3 semaines consécutives et à 15 semaines par an) ;
- un affichage des horaires 15 jours avant ;

- une contrepartie légèrement accrue en termes de réduction du temps de travail (de 30 minutes par semaines, à 45 minutes, la moyenne hebdomadaire reculant de 36 heures 75 à 36 heures) ;

- un objectif de limitation de la proportion des temps partiel à 40% .

Le temps partiel annualisé ne concerne également que les CDI (alors que la loi permet son application aux CDD) : l'idée est de transformer une part des CDD en CDI à temps partiel annualisé afin de mieux les fidéliser. Mais la représentante de la DRH reconnaît, qu'outre l'extrême complexité juridique de cette mesure, elle se heurte à de très fortes réticences du personnel concerné a priori.

## II - Le magasin MOBUL

### *II -1 Situation économique*

C'est une des premières implantations de MOBUL-france, réalisée il y a plus de 10 ans. Le CA s'élève en 1995 à 268 millions de francs, la masse salariale représentant 12%. Le nombre de visiteurs par semaine est estimé actuellement à 27 000 en moyenne. Ces trois dernières années sont marquées par un fléchissement de l'activité, les difficultés générales affectant MOBUL-France se retrouvant de manière plus aiguë dans l'environnement local. Même s'ils sont distants de plus de 20 kilomètres, les principaux concurrents exercent pour l'essentiel une attraction sur la même clientèle, cette dernière se situant dans une aire géographique de taille régionale. Depuis deux années, le magasin développe un service – en sous-traitance – de livraison des produits à domicile.

### *2-2 Dynamique de l'emploi.*

Créé avec un effectif de 150 personnes, le magasin a culminé à 216 salariés en 1994. C'est l'un des deux magasins qui a connu quelques licenciements économiques (13) en 1993, suite à une interdiction de l'ouverture dominicale pendant quatre mois, et l'un des magasins dont l'emploi a diminué de 1994 à 1995, en passant de 216 à 209. Cette diminution ne s'est pas faite par un ralentissement des embauches (121 embauches dont 20 CDI, contre 113 l'année précédente, dont 21 CDI). C'est une intensification des départs (116 sorties, contre 94 en 1994) — au moyen du recours plus fréquent aux licenciements (qui passent de 13 à 37), même si les fins de CDD demeurent le premier motif de sorties (42 en 95, 61 en 94) — et une forte diminution du taux de transformations des CDD en CDI (qui chute de 37% à 12%) qui a permis la baisse des effectifs.

La fréquence du recours aux licenciements singularise, en 1995, l'établissement étudié au sein de l'ensemble des magasins. De même, l'importance du recours aux CDD (31%), qui place ce magasin en seconde position de MOBUL-France au 31/12/95, derrière un magasin qui vient d'ouvrir ses portes, singularise l'établissement étudié.

### *II-3 Régulation du travail et de l'emploi*

Ce magasin est le seul de MOBUL-France dans lequel les syndicats ne sont pas implantés, et les représentants du personnel ne sont pas syndiqués. Il n'y a pas d'accord d'établissement : l'accord d'entreprise s'applique, notamment les récents accords sur la modulation du temps de travail. Un bilan de cette application sera effectué à l'automne 1996.

En dehors du recours aux CDD et aux licenciements, la plupart des autres indicateurs de gestion de l'emploi situent le magasin étudié étroitement dans la moyenne qui est celle de MOBUL-France : composition de sexe (51% de femmes, contre 52%) ; structure socio-professionnelle (10% de cadres (11%), 8% de maîtrise (11%), 59% d'employés qualifiés (58%) et 21% d'employés non qualifiés (20%)); âge moyen (31 ans contre 30 ans), ancienneté moyenne (3,4 ans, contre 3,8 ans) ; part des célibataires (60% contre 56%) ; poids du temps partiel (36,8% contre 35,9%) ; structure des temps partiels (47% de moins de 16 heures, contre 47%) ; turn-over des temps partiels (19% contre 23%), absentéisme (3% contre 4%).

Par contre le turn-over des CDI (24% contre 16%) et des temps plein (26% contre 12%) est supérieur à la moyenne en 1995, ce qui était déjà le cas en 1993.

### *II-4 Le temps de travail*

Le magasin est ouvert de 10 heures à 20 heures. Les pauses sont obligatoires au terme de 4 heures de travail, et sont de 3/4 d'heures pour la pause repas (restaurant d'entreprise). Les temps partiels sont notamment utilisés pour le travail d'encaissement, et lors des week-end ("contrats de week-end" de 16 heures, concernant une forte proportion d'étudiants). Le fractionnement des plages de travail des temps partiel prévoit des coupures d'au moins une demi-heure afin de permettre un retour au domicile. Classiquement, le temps partiel est présenté comme correspondant à la fois aux besoins de flexibilité de l'entreprise, et aux besoins des salariés (salaire d'appoint pour étudiants et femmes, "conciliation" vie professionnelle/ vie personnelle avec par exemple la possibilité de prendre ses congés en mai-juin).

35 personnes, toutes CDI à temps plein et volontaires, seraient concernées localement par l'application de l'accord national d'entreprise, uniquement dans les services de vente (et non dans les services administratifs). Le temps partiel annualisé n'est pratiquement pas encore appliqué (2 à 3 personnes seulement).

### III- Monographie COSTET

#### I- L'organisation générale

L'entreprise mère est une des plus grandes chaînes de supermarchés britannique et a bénéficié d'une période de croissance considérable durant les dernières années. Sa part de marché est passée de 10,2 %, en 1990, à 13,6 % en 1996 ; son chiffre d'affaires a cru de près de 20 % en 1996 ; enfin, de 1992 à 1996, le nombre de magasins est passé de 396 à 545, en particulier par croissance externe.

Le rapport d'activité de 1996 met, en externe, l'accent sur le service à la clientèle et la communication. En interne il insiste sur la participation financière des salariés et, plus généralement met en exergue l'importance d'une gestion des ressources humaines basée sur le mérite.

La compagnie continue de favoriser l'adhésion syndicale et se targue d'être celle qui emploie le plus de travailleurs syndiqués de tout le pays. Certes, le nombre d'adhérents décline à cause des attaques du gouvernement contre le principe des "closed shops" qui oblige les employés à adhérer au syndicat, mais il reste à un niveau relativement élevé par rapport à la moyenne du secteur. Le management continue de l'encourager et il y a des représentants syndicaux dans chaque magasin.

Les horaires hebdomadaires pour les employés à temps plein sont de 36 heures et demie et les pauses ne sont pas payées.

Des primes sont données pour les heures dites "*unsocial*" soit après 22 heures (et non 20 heures comme c'était le cas il y a peu). Il y a aussi des primes pour le travail du samedi - représentant 20 % du taux horaire de base - et du dimanche, où elles représentent le double du taux de base.

Deux autres dimensions sont importantes dans la régulation des horaires. D'une part les employés à temps partiel bénéficient des mêmes avantages que les employés à temps plein, au prorata de leur temps. La seule exception concerne les retraites. Il y a en effet, deux systèmes selon que les personnes travaillent plus ou moins de 31 heures par semaine.

Le second est un dispositif récent qui concerne les "*flexible workers*". Il s'agit de personnels travaillant entre 10 et 16 heures par semaine mais qui doivent être disponibles, pour des heures de travail flexibles, jusqu'à concurrence de 31 heures par semaine. Globalement ces employés reçoivent le même traitement que

les autres (exceptés pour les vacances <sup>4</sup>). Ils sont censés travailler un minimum de 3 heures consécutives et doivent être prévenus au moins 24 heures à l'avance avec un arrêt d'au moins 12 heures entre deux périodes de travail.

Comme on le verra plus loin, l'organisation du temps de travail est largement dans les mains des directeurs de chaque magasin ; toutefois les dirigeants du siège disposent de plusieurs moyens pour la maîtriser.

Des services du siège, tel celui de la productivité et des nouveaux magasins, sont à même de fournir des horaires types en fonction de la taille des magasins, de leur clientèle, etc. Pour le Pays de Galles il existe un service central pour la paye. Par ailleurs, les administratifs du siège ont défini un certain nombre de critères de performance sur le degré d'obtention desquels, les différents magasins doivent rendre des comptes.

## II-Trois magasins

Trois magasins ont été visités dans le cours de la recherche et des interviews ont été menés avec les directeurs des magasins (dans deux cas) ou le directeur du personnel (dans le troisième cas), auquel s'ajoute un entretien avec un syndicaliste de l'USDAW.

Deux des magasins (L. et A.) sont des "super stores", le troisième (M.) est dit "*metro*" car il est situé en ville et non en banlieue comme les deux autres. Il est significatif de l'évolution vers une revitalisation (*re furbishing*) des centres villes traditionnels. Les différences principales entre les deux types de magasins concernent la taille, le turn over et les montants des dépenses par client.

Les heures d'ouverture sont les mêmes dans les deux super stores de L. et de A. soit de 8.h 30 à 22 heures du lundi au vendredi, de 8 heures à 22 heures le samedi et de 10 heures à 16 heures le dimanche. Dans le M., les horaires sont de 8 heures à 20 heures du lundi au jeudi ainsi que le samedi, de 8 heures à 21 heures le vendredi et de 10 heures à 16 heures le dimanche.

### II-1 Les différents types d'horaires

Pour ce qui concerne les types d'horaires, le cadre de base est le même dans les trois cas:

- on trouve d'abord un rythme pour les temps plein, de 8 heures (ou 9 heures) jusqu'à 21 heures (ou 22 heures) du lundi au vendredi.

---

<sup>4</sup> Il semble que le nombre de jours de congé soit calculé sur la base des heures fixes (*core hours*) et non sur la base des heures totales réellement travaillées.

- on trouve ensuite, un premier groupe de caissier(ères), "*check out operators*", à temps partiel travaillant de 9 heures et demie à 15 heures cinq jours sur six.

- puis un second groupe de "*check operators*", étudiants pour la plupart, sont à temps partiel et sont employés quelques soirées de 18 heures à 21 ou 22 heures, plus le samedi.

- un roulement particulier est mis en place pour les dimanches, dont le taux horaire est le double du taux de base. Il concerne les employés qui travaillent aussi en semaine sur d'autres roulements.

- pour la nuit, un horaire court a été instauré, de 20 heures à 3 heure et demi / 4 heures ; ou de 21 heures trente à 7 heures et demie, cinq nuits sur sept.

- enfin il existe un horaire dit du "crépuscule" ("*twilight zone*") pour des employés travaillant de 22 heures à 2 heures quinze du matin.

Toutefois, autour de ce schéma global on a observé beaucoup de variations ... à tel point que nos correspondants ont été dans l'incapacité de nous décrire en détail ce qui se passait sans recourir à l'analyse des horaires réels, individu par individu. Par exemple, pour la 37<sup>eme</sup> semaine de l'année 1996, on a recensé que 125 *check out operators* avaient été employées, et dans la plupart des cas on n'a pas pu en trouver deux ayant les mêmes horaires. Par ailleurs, l'éventail des temps de travail hebdomadaires s'étendait de 3 heures à 36 et demie.

## **II-2 Un mélange de "régulation managériale" et de "négociation individuelle"**

Il n'est pas inapproprié de décrire la régulation du temps de travail dans chacun des trois magasins comme un mélange de régulation managériale et de négociation individuelle. Il n'y avait en tout cas pas de négociation collective. Dans aucun des magasins les syndicats n'étaient impliqués dans la régulation ou la décision concernant les horaires et aucun des représentants syndicaux locaux n'était attendu sur ce terrain.

La responsabilité de gérer le plus finement possible les choses et de faire entrer les individus dans les besoins du magasin en personnel, incombe donc aux managers locaux.

Le directeur du magasin joue un rôle crucial dans le processus qui doit conduire à une amélioration continue. Comme le dit le Directeur de L.. "il pousse les managers jusqu'à leur limite".

Une bonne illustration de ce mécanisme est donnée par la discussion sur l'extension des heures d'ouverture jusqu'à 22 heures. L'équipe managériale est

responsable de ses propres rythmes de travail est doit pousser à les rendre les plus efficaces possibles. Un plan incluant la révision des heures de début du travail a été demandé pour tenir compte de cette extension. L'équipe est parvenue à une première proposition. Celle-ci revenait à un coût de 4.000 £ pour un retour attendu, en terme de chiffre d'affaire, d'environ 25.000 à 30.000 £. Mais le Directeur rejeta ce plan jugé trop coûteux. Dans un deuxième temps, notamment en réorganisant les roulements, il a été possible de réduire les coûts supplémentaires de l'ouverture jusqu'à 22 heures à 1.200 £.

### *Négociation individuelle*

Comme le montre l'exemple du recrutement, le champ de la négociation individuelle des horaires diffère selon les trois magasins. Au L., le management maîtrise à peu près les horaires précis et les différents types de roulements. Les plannings sont parfaitement au point. Si bien que, dans l'hypothèse où l'une des personnes candidates à l'embauche déclarerait que les heures proposées ne lui sont pas adaptées, le management ne les modifierait qu'à la marge. Plus vraisemblablement, le management garderait la personne sur ses fichiers en attendant que les besoins en heures de travail correspondent à ses vœux.

En revanche, dans le magasin M., situé au centre ville, les problèmes de recrutement sont tels que les recrues potentielles ont plus de chances de "négocier" leurs horaires préférés.

Le super marché A. se situe entre ces deux extrêmes ; comme le dit le manager: "nous sommes prêts à être souples dans la mesure où nous considérons que la personne concernée est de bonne qualité et que les modifications (qu'elle propose) ne sont pas trop gênantes".

Ainsi certaines personnes acceptent le travail sur certaines bases puis trouvent que les horaires sont plus difficiles à supporter qu'elles ne le prévoyaient. Si les difficultés s'avèrent trop grandes, la direction essaye d'être compréhensive ; tout dépend de la personne et du désir du management de la garder parmi le personnel.

Un facteur clef pour les horaires est le niveau des problèmes rencontrés pour le recrutement. Il est très élevé à M. (comme le confirme le nombre important -14- de postes vacants au moment de l'étude). Les salaires versés ne sont pas très hauts et, comme le magasin est situé en centre ville, il y a beaucoup de compétition. Au point que des chaînes concurrentes rémunèrent leurs employés sur la base des tarifs londoniens. Mis à part l'augmentation des salaires le manager a "tout essayé" en matière de stratégie de recrutement. (campagne de publicité, bouche à oreille, etc.).

Un autre problème pointé par le directeur local est ce qu'il appelle "la mentalité d'usine" (*factory mentality*)<sup>5</sup>. Elle a deux dimensions.

D'une part, son magasin a connu un taux de syndicalisation élevé, notamment durant la période où son prédécesseur était en poste et qui était quelque chose comme un tyran (*something of a bully*). D'autre part, dans leur approche du temps de travail, les gens s'attendent à s'arrêter de travailler "pile à l'heure prévue", à ne pas travailler les week end, à avoir les "mêmes vacances que leur maris", etc. En conséquence, la tendance est à l'adaptation croissante des horaires pour satisfaire les individus.

### *Contrats flexibles et "temps capté" (flexi contracts)*

Bien qu'il soit trop tôt pour juger véritablement des effets, il semble que les arrangements liés à la mise en place des "*flexi contracts*" pourtant largement débattus et médiatisés, n'ont pas eu beaucoup d'incidences sur la pratique.

Pour le directeur du M., c'est *a priori* une bonne chose et peut fonctionner dans nombre de magasins. Mais, pour lui, ça ne pourrait être utile que pour rajouter des équipes de soirée (crépuscule) au roulement des équipes de nuit. L'impression est qu'il s'agit d'une pratique à laquelle il recourt peu.

Le directeur du magasin de L. a précisé qu'il avait une vingtaine de personnes travaillant dans le cadre de ces contrats. L'horaire de base est de 12 heures et la formule du contrat - flexible lui permet de pouvoir les porter à 36 heures semaines (en prévenant les employées au moins 24 heures à l'avance). Jusqu'à présent, le système fonctionne correctement et les personnes remplissent leur contrats. Il a cependant donné l'impression, et ce n'est pas surprenant, qu'il n'était pas facile de faire travailler les employés sur la base de cette forme d'arrangements.

Il a aussi donné l'impression de se demander si les gens venaient vraiment au travail, évoquant la possibilité de problèmes de santé.

Dans le super marché de A., la représentante syndicale a précisé qu'il y avait à peu près cinq caissières sur ces contrats flexibles (prévoyant une partie de "temps capté") et que les "femmes semblaient les apprécier". Elle a ajouté que la notification était en principe effectuée au minimum 48 heures avant mais que, en pratique, les plannings étaient arrêtés deux semaines à l'avance.

---

<sup>5</sup> Bien que l'on manque de précision sur le sens exact de cette expression, il semble qu'elle réfère à ce qui serait une attitude ou une "culture" de type "industriel" ; les employé(e)s ayant, aux yeux du directeur, peu de considérations pour la clientèle et ses exigences. Pour qualifier le même phénomène, les patrons français emploieraient plutôt l'expression de "mentalité de fonctionnaires" ! (note du traducteur).

Elle a par ailleurs reconnu que beaucoup préféreraient travailler sur la base d'un noyau d'heures fixes complété par des horaires flexibles, le problème et l'obstacle étant celui de la détermination des congés payés.

### *Le point de vue des directeurs*

Regardant l'avenir, il est probable que la tendance sera à l'augmentation des contrats temps plein. Ce n'est pas seulement lié à la difficulté croissante de dénicher de bons éléments pour travailler à temps partiel. Ce pose aussi le problème du développement interne et spécialement la question du recrutement des "managers". La signification de cela est que, bien qu'il soit relativement facile de recruter, obtenir du personnel du calibre de ceux qui sont requis n'est pas chose aisée. Il y a donc nécessité de définir de meilleures bases sur lesquelles, à l'avenir, devront être recrutés les managers. Les "gens sont bosseurs mais manquent d'ambition" ("*hard working but not ambitious*").

Avec l'extension des heures d'ouverture se pose le problème de l'horaire de travail des managers. Or, le temps partiel pour les cadres et les directeurs n'est sans doute pas la solution puisque le problème est plutôt celui de la succession des directeurs et le besoin croissant de cadres de direction travaillant à temps plein.

### *Le point de vue des représentants syndicaux*

Dans une large mesure, le temps de travail n'est pas un problème. Les "personnes s'arrangent directement avec leur supérieur hiérarchique et semblent s'en trouver heureuses". Les représentants syndicaux ne se sentent pas concernés et ne semblent pas penser qu'ils devraient l'être. A travers la procédure revendicative, aucune question liée au temps de travail n'a été évoquée - sinon une allusion au fait de pouvoir fumer (sic).

Toutefois, dans le cours de la conversation dans la "superette" de M., plusieurs points et questionnements concernant le temps de travail ont émergés. Un accord s'est établi entre les protagonistes pour dire que l'essentiel dépendait de la qualité des cadres (*section managers*).

A été également noté le fait que la pression était forte sur le personnel et pour réduire les effectifs. Ce dernier point a surtout été fortement mis en avant par les représentants syndicaux du super marché de L.

#### IV - Conclusion

La comparaison entre les deux pays permet de noter quelques paradoxes, des proximités et quelques différences.

Les paradoxes se retrouvent tant dans les règles de contenu liées au temps de travail, que dans les procédures de régulation qui les ont produites. Ainsi, le travail à temps partiel et plus généralement la flexibilité de l'emploi, sont plus développés dans la grande distribution au Royaume-Uni qu'en France, alors même que les entreprises britanniques ont des conditions économiques plus favorables que la grande distribution française soumise à une forte concurrence par les coûts (BARET et al, 1997). Les facteurs économiques et organisationnels ont donc leur importance dans la régulation du temps de travail, mais ils ont aussi leurs limites. De même, la régulation négociée, de branche ou d'entreprise, est aujourd'hui moins forte au Royaume-Uni que dans le cas français. On pourrait pourtant penser qu'en l'absence d'un encadrement légal, la négociation collective serait plus forte. Mais la déréglementation de la relation d'emploi qu'a connu le Royaume-Uni s'est répercutée sur la loi (déjà peu développée), mais aussi sur les relations professionnelles et la négociation collective, malgré une présence syndicale mieux assurée au Royaume-Uni (bien qu'à un niveau plus faible que dans d'autres secteurs). Là encore, la position relative d'un pays par rapport à un autre ne peut s'interpréter uniquement facteur par facteur. Malgré la faiblesse numérique du syndicalisme français dans le commerce, le patronat de la branche et certaines entreprises négocient avec lui. C'est donc qu'ils y trouvent un intérêt.

Mais les proximités entre les deux pays sont aussi importantes. Dans les deux pays, et dans chacun des cas étudiés, la régulation du temps de travail est d'abord une affaire du management, tant fonctionnel qu'opérationnel. Dans les deux cas aussi, ce management recherche la flexibilité à travers cette régulation, et considère qu'elle peut être encore améliorée. C'est ainsi par exemple que dans l'enquête par panel faite par l'IRRU, les entreprises interrogées privilégient la recherche d'une plus grande flexibilité et la réduction des coûts (citées toutes les deux dans 94% des cas) comme facteurs de leur politique de temps du travail. La réponse à la pression des syndicats n'est citée par contre que dans 7% des cas. Aussi, les pratiques mises en œuvre dans le domaine du temps de travail portent selon la même enquête surtout sur l'accroissement de la part du travail à temps partiel, et sur l'implantation d'horaires flexibles au niveau de la semaine. Cette flexibilité forte dans la gestion de l'emploi explique pourquoi dans l'enquête britannique le commerce se distingue des trois autres branches étudiées par l'absence de semaines types de travail (ARROWSMITH et SISSON, 1997). Dans les trois établissements de COSTET le

temps partiel domine, contribuant à cette absence de modèles clairs d'horaires. Le listing des horaires effectifs durant une semaine dans un de ces établissements montre que pour les caissières ceux-ci s'échelonnent de 3 heures 30 à 36 heures 30, en recouvrant une très grande palette de niveaux horaires. De plus sont recrutés depuis peu des salariés à contrats flexibles, dont l'horaire hebdomadaire peut varier de 12 à 30 heures selon les besoins de l'entreprise, avec des ajustements dans un délai très court (48 heures à l'avance). Dans les cas français étudiés aussi, la plus grande flexibilité du temps de travail est recherchée. L'importance du temps partiel, le recours à de la main d'oeuvre d'appoint en fin de semaine, la modulation des horaires de semaines en semaines ou sur l'année, sont autant de moyens mis en avant. Dans les deux établissements de la grande distribution alimentaire, la part des salariés à temps partiel continue à s'étendre, le secteur des caisses voyant ce type de contrat devenir la norme. Chez SUPRA, le statut et l'ampleur du temps partiel en caisse a évolué assez fortement ces dernières années jusqu'à devenir la norme. La modulation (d'une semaine à une autre, et à l'intérieur de la semaine) s'est imposée chez RAPID. L'adoption de ces modalités horaires est justifiée à la fois par des raisons de flexibilité organisationnelle, mais aussi par les conditions de travail des postes concernés.

Dans les deux pays se généralise donc une nouvelle norme fondée sur une forte flexibilité d'emploi pour les salariés de la grande distribution. De ce point de vue, malgré les différences, il y a plus de proximité entre la situation de la distribution en France et au Royaume-Uni, qu'entre la distribution et la métallurgie dans chaque pays. Cette norme d'emploi articule les nouvelles conditions économiques du secteur (accroissement des horaires d'ouverture, grande variabilité de l'activité, gestion tendue des flux), avec des formules d'horaires de travail jusque là peu employées. Par ce biais, la disponibilité temporelle des salariés devient primordiale. On a ainsi pu parler d'un " temps capté " par l'entreprise, bien plus large que le seul temps de travail, pour transférer sur les salariés le poids de ces nouvelles conditions économiques (GUELAUD et LANCIANO, 1990). C'est aussi ce transfert que note C. BARET lorsqu'il caractérise l'utilisation de la main-d'oeuvre dans ce secteur moins par la référence à la compétence qu'à celle de la maîtrise du temps des salariés (BARET et al, 1997). Le mode de flexibilité propre à la grande distribution est donc marqué par cette captation et cette maîtrise du temps des salariés au delà du seul temps travaillé. Cela favorise alors l'usage d'horaires atypiques par rapport à la norme du travail à temps plein, afin d'optimiser cette captation à un coût réduit. En cela, la flexibilité du temps de travail qui se développe dans ce secteur ne prend pas les mêmes chemins que ceux empruntés par exemple dans la métallurgie.

Mais des différences existent alors dans la gestion de cette nouvelle norme d'emploi. La comparaison entre la France et le Royaume-Uni permet d'illustrer ces différences, mais celles-ci peuvent aussi apparaître à l'intérieur d'un pays donné. Certaines de ces différences semblent certes surtout sociétales. Ainsi, le temps partiel, pièce maîtresse de cette nouvelle norme, semble mieux accepté socialement au Royaume-Uni qu'en France pour diverses raisons culturelles et institutionnelles (WALTER, 1997). Ceci explique peut être pourquoi il est presque deux fois plus développé dans la grande distribution au Royaume Uni qu'en France. D'autres sont plus directement liées aux modèles de management de la flexibilité adoptés dans chaque entreprise, les différences pouvant alors traverser chaque pays. Ainsi, on sait que nombre d'établissements français utilisent à outrance les diverses formules de flexibilité des horaires disponibles, se rapprochant plus du modèle britannique que de ceux utilisés chez SUPRA ou chez RAPID. De même, les conditions propres à chaque établissement COSTET, en particulier l'état du marché du travail, expliquent certaines des différences entre les formes d'usage des horaires qui y sont adoptées.

Aussi, les différences résident peut être moins dans les formules de flexibilité des deux pays, que dans les moyens adoptés pour la régulation de cette flexibilité. De ce point de vue, le modèle britannique est emblématique d'une stratégie de flexibilité assurée par la dérégulation. La faiblesse du corps de règles qui encadre la gestion de la main d'œuvre permet une liberté quasi totale dans la nouvelle norme d'emploi. Le cas des " zero hours contracts ", non rencontré dans l'étude (mais dont se rapprochent les contrats " flexibles ") en est la forme extrême. Un salarié dispose d'un contrat de travail qui ne lui assure aucun horaire minimal et qui le rend totalement disponible pour les besoins de l'entreprise. Mais ce modèle de dérégulation se rencontre aussi dans la situation française. La régulation traditionnelle des horaires de travail, adaptée à la situation du temps plein a laissé un ensemble de vides juridiques lorsque se sont développées les formules flexibles autour du temps partiel. L'addition de ces diverses formules pouvait permettre une très grande flexibilité des conditions d'usage de la main d'œuvre (temps partiel, heures complémentaire sans sur-coût, contrats à durée déterminés,...). Le modèle français de régulation légale et contractuelle des conditions de la flexibilité qui s'est mis en place depuis apparaît alors comme une tentative pour gérer les contradictions entre permettre et même favoriser l'usage flexible des horaires de travail et implanter des règles donnant une certaine stabilité au statut d'emploi qui se développe ainsi progressivement. C'est ainsi qu'on peut comprendre par exemple l'augmentation par la convention collective de la durée minimale hebdomadaire du travail pour les salariés à temps partiel (avec cependant de larges dérogations).

Le contraste entre les situations britannique et française, en particulier la place du dispositif de régulation législative et contractuelle en France, ne peut cependant s'évaluer qu'à l'aune des pratiques concrètes qu'elles génèrent. C'est alors bien au niveau des modèles de gestion développés dans les entreprises et des arrangements locaux qui leur sont associés, que ces deux modèles pourront être évalués dans la durée.

**Quatrième partie**

**LA SANTE**



## I- Les contextes nationaux du secteur de la santé

Le contexte général et les évolutions du secteur hospitalier seront évoqués en insistant sur les dimensions économiques et gestionnaires de ces évolutions car elles fournissent des indications claires sur les contraintes nouvelles qui pèsent sur les personnels et sur l'organisation du travail.

Dans les établissements de santé, la continuité du service constitue, en matière de temps de travail, une caractéristique et une contrainte essentielles. Les hôpitaux publics ou privés, doivent organiser les roulements et les présences qui permettent que la qualité et la continuité des soins soit assurées 24h sur 24 et tous les jours de l'année. Cette obligation détermine un rapport au temps et à l'utilisation des équipements que l'on ne retrouve nulle part ailleurs. A cette contrainte s'ajoute une très grande diversité des missions et des fonctions. La plupart sont directement centrées sur la prise en charge individualisée des patients (accueil, diagnostic, prescriptions, soins, hébergement, etc.) mais d'autres sont plus collectives (maintenance, hygiène, enseignement, recherche, etc.). Pour réaliser ces tâches, un très grand nombre de professionnels ayant des formations, des métiers ou des statuts différents sont amenés à intervenir le plus souvent de façon synchrone ou en tout cas fortement coordonnée. Le tout est formellement organisé autour de deux types de hiérarchie qui oeuvrent en parallèle, la hiérarchie médicale et la hiérarchie administrative auxquelles les réformes en cours tentent d'ajouter une hiérarchie soignante (notamment fondée sur la reconnaissance du travail spécifique des infirmières). L'homogénéité de cet ensemble *a priori* disparate est réalisée moins par le poids hiérarchique au sens strict que par le jeu de logiques professionnelles croisées (déontologie, " conscience professionnelle ", spécialisation des pratiques, etc.) le tout étant à la fois sous tendu et légitimé par la priorité accordée au " confort du malade " <sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Dans ce contexte il arrive que l'urgence du cas soit nécessaire à l'obtention de la fluidité des communications entre les services ou les intervenants. L'urgence, c'est à dire le fait de travailler sous la pression du temps, est donc autant le produit de l'organisation et de ses dysfonctionnement que le résultat de l'évaluation d'un besoin " objectif ".

## I-1 Le contexte français

### *De la croissance quantitative au changement qualitatif*

Dans la période précédente (disons les trente glorieuses), les conflits éventuels d'intérêt ou de concurrence entre établissements, entre services ou entre professionnels, pouvaient être réglés par l'augmentation continue des moyens et des capacités. Celle-ci a été de fait spectaculaire jusque dans le milieu des années 80. L'arrêt de la croissance de l'ancien "régime" a pu faire croire à certains observateurs pessimistes que l'Hôpital des années 90, serait la Sidérurgie des années 80. Mais si aujourd'hui des compromis plus qualitatifs sont nécessaires, ils ne mettent en péril ni le cœur de l'activité, ni son dynamisme, ni même une certaine forme d'hospitalocentrisme.

Parmi les nombreux indices de cette évolution en forme de mutation radicale il faut citer la réduction de la durée du séjour (d'environ 50% dans le court séjour public et la chirurgie depuis 1983). Elle s'est accompagnée d'un accroissement du nombre d'entrées (+50% en 10 ans) que n'a compensé que partiellement le nombre d'emplois supplémentaires (+ 10%). Dans le même temps, l'hôpital est devenu un lieu ouvert après avoir été stigmatisé comme le lieu, par excellence de l'enfermement totalitaire. En témoignent: la multiplication des "alternatives" à l'hospitalisation, le développement des consultations externes, l'émergence d'un partenariat ouvert entre l'hôpital (public ou privé) et les professionnels de santé libéraux (notamment sous la forme de réseaux ville hôpital), etc. Initiés en Psychiatrie dès les années 60, ces modes complémentaires (et non pas vraiment alternatifs) de prises en charge, ont été mis en place pour compenser la réduction et l'intensification du séjour. Ils permettent d'assurer une forme de continuité des soins entre l'intra et l'extra hospitalier. Mais ce faisant ils modifient la place et le rôle de l'hospitalisation classique. Autrefois simple relais dans une prise en charge majoritairement libérale, elle est aujourd'hui insérée dans un processus fait d'hospitalisations courtes et répétitives (" itératives "), dont l'hôpital tend à garder la maîtrise.

Du point de vue de la gestion et de l'organisation, ces changements se traduisent par une modification de la perspective. Si la tutelle (du Ministère via la Direction des hôpitaux) est toujours présente, s'y substitue peu à peu la dynamique de l'autonomie. En mettant exclusivement l'accent sur le contenu médical des séjours, les outils de gestion, par ailleurs de plus en plus sophistiqués, contribuent au repli de l'hôpital sur ses fonctions techniques au détriment de ses missions sociales (moins rentables et qui demandent plus de temps). Cette logique

gestionnaire intensifie le contenu médical et paramédical des séjours (plus de prescriptions, d'actes de radiologie, d'analyses, etc.).

C'est ainsi que sous la pression de plusieurs dynamiques, et pas seulement sous l'effet de la contrainte budgétaire, l'hôpital est devenu un lieu intensif de prise en charge et aussi un lieu de passage davantage qu'un lieu d'hébergement ou d'accueil. Il résulte de cet ensemble d'évolutions convergentes que " des gains de productivité ont été obtenus du côté des personnels non médicaux des hôpitaux publics " <sup>7</sup>. C'est de façon volontariste que peu à peu l'hôpital se transforme ainsi en entreprise fonctionnant sur un mode d'organisation qui rappelle en bien des points le "flux tendu".

Dans cette dynamique, la réforme de 91 puis les ordonnances de 96 apportent deux changements notables: le premier concerne le management et la régulation internes, le second les relations entre l'hôpital, son projet et la tutelle. En instaurant les Conseils de Service, la réforme de 91 offre un terrain nouveau à la négociation quotidienne intercatégorielle. Conçus pour être des lieux à la fois ouverts et centrés sur le fonctionnement des unités de travail au quotidien, les Conseils de Service ne remplissent que marginalement cette fonction. D'une part les logiques professionnelles, sinon corporatistes, que le Conseil de Service était censé contrer sont toujours à l'œuvre, d'autre part, il est des questions qui ne peuvent être abordées à cet échelon de l'organisation hospitalière. Ainsi le temps de travail et la répartition des tâches entre les soignants nécessitent sans doute une réflexion globale. C'était précisément une des missions dévolues aux Départements ( sorte de regroupements raisonnés de services similaires) que de veiller à la bonne marche des niveaux intermédiaires entre les unités de soins et l'établissement dans son entier. Mais ce morceau de la réforme, malgré quelques expériences ici ou là, n'a jamais vraiment vu le jour. Dans les hôpitaux comme ailleurs, l'absence de taille critique du collectif concerné, autant que l'hétérogénéité des intérêts en présence expliquent l'échec des tentatives d'implantation de la participation directe.

En externe, les ordonnances de 96 viennent modifier les règles du jeu, fondées sur le projet médical et d'établissement, avant qu'elles aient eu le temps de montrer toute leur limites. Le rôle massif et central désormais dévolu à l'Agence Régionale de l'Hospitalisation, le caractère opposable du SROSS et de son annexe quantitative et individualisée au niveau de chaque établissement, accroissent les contraintes qui pèsent sur la dynamique de restructuration. Elles poussent les hôpitaux à recentrer leurs activités sur des segments techniques, à jouer le jeu de la comptabilité par pathologie qui peut être la source d'une sélection des clientèles sur des bases sociales.

---

<sup>7</sup> D. Foulon "Hôpital: dix ans d'évolution", *Solidarité Santé*, 3, 1995, pp. 9-20.

Cette évolution ne va pas sans difficulté puisqu'elle se heurte à d'autres conceptions de l'hôpital et de ses missions ; elle est d'ailleurs encadrée par une forme de planification régionale que les réformes en cours vont encore renforcer<sup>8</sup>. Mais elle produit des effets sur l'emploi et le rapport au travail qui concernent, directement ou indirectement, le temps de travail.

### *Durée et marché du travail*

C'est sans doute en relation avec l'intensification du contenu du travail que se développe depuis dix ans le temps partiel (notamment chez les infirmières). Celui-ci va vraisemblablement de pair avec une augmentation de l'ancienneté moyenne. Tout se passe comme si, la pénibilité accrue du travail n'avait été que partiellement compensée par les augmentations de salaires (intervenues après les mouvements de 1988) mais que celles-ci permettaient aujourd'hui aux infirmières de réduire leur temps de travail. A cela s'ajoutent la technicisation du métier et la possibilité d'acquérir une spécialité infirmière reconnue dans les classifications et les salaires (Nouvelle Bonification Indiciaire), ce qui ouvre l'éventail des promotions possibles autrefois limité à la seule promotion hiérarchique (surveillante ou cadre infirmier).

Pour faire bonne mesure, et anticipant sur une possible extension des revendications infirmières aux autres catégories soignantes (Aides Soignants -AS- et Agent des Services Hospitaliers -ASH-), des promotions internes ont été facilitées par l'instauration, puis l'accroissement, des quotas de passage d'une catégorie à l'autre<sup>9</sup>. De plus, depuis 1991 c'est la quasi totalité des ASH qui ont vocation à être transformées en ASH Q (pour Qualifiés). On assiste donc à la création progressive et concertée d'un marché interne lui-même contrôlé par le traditionnel recours au *numerus clausus*<sup>10</sup>. En retour, la régulation du temps de travail dans les hôpitaux publics ou privés, a longtemps essayé de tenir compte de l'état du marché du travail et notamment de la pénurie de l'offre.

La circulaire, du 15 novembre 1973, émanant du Ministère des Affaires Sociales, commentant le décret du 7 février 1973, sur l'organisation du travail dans les établissements d'hospitalisation est, de ce point de vue exemplaire. Celui-ci avait pour but notamment de définir et de limiter l'amplitude du travail journalier (à moins de 11 heures), de prévoir des minima pour les repos (12 heures

---

<sup>8</sup> Ph. Mossé "Le lit de Procuste; l'hôpital impératifs économiques et missions sociales", ERES, 1997, 162 p.

<sup>9</sup> Par un accord signé en 1991, ce n'est plus 10% des ASH ou des AS qui, en 1996, pourront accéder à la profession d'infirmières par voie interne, mais 25%.

<sup>10</sup> Il résulte de ce dispositif, et non d'un équilibre "naturel" entre l'offre et la demande, que le taux de chômage parmi les infirmiers diplômés est d'environ 2% et d'environ 1% pour les médecins.

minimum entre deux jours de travail) et de supprimer l'astreinte au domicile pour la remplacer par l'astreinte dans l'établissement. La circulaire précise que " ces dispositions imposeront aux administrations hospitalières des contraintes qu'elles pourront avoir des difficultés à surmonter compte tenu des difficultés de recrutement qu'elles rencontrent encore trop souvent .. L'application des dispositions ne peut avoir pour effet que d'améliorer grandement (les conditions de travail) et, partant, de permettre un recrutement plus aisé dans les établissements "

Ce temps est, pour partie, révolu, mais le dernier grand changement, qui concerne le passage au 35 heures de nuit, montre qu'un marché du travail tendu reste une des données structurelles du secteur. Certes, on retrouve l'argument de l'amélioration des conditions de travail: " Pour tenir compte de la pénibilité particulière du travail de nuit (perturbation des rythmes biologiques, difficultés familiales, isolement professionnel) il a été décidé de considérer que le travail effectif accompli pendant 35 heures de nuit pendant une semaine ou une quinzaine équivaut à un travail effectué pendant 39 heures " <sup>11</sup>. Mais le marché du travail revient dans les attendus, où il est explicitement dit que les hôpitaux ayant des emplois vacants n'auront pas de postes supplémentaires pour compenser la réduction du temps de travail.

C'est pour permettre ce changement que, 4000 postes ont été budgétisés, et répartis régionalement, sur deux ans (1992 / 1993). A ce premier contingent, s'est ajouté environ 1200 postes pour 1994. Parallèlement " la volonté du gouvernement d'assurer un flux de recrutement d'infirmières permettant de faire face aux besoins des établissements d'hospitalisation conduit à autoriser un relèvement des quotas nationaux d'entrée dans les Écoles publiques et privées " <sup>12</sup>.

Toutefois on essaye de limiter la pression à l'embauche en précisant que, globalement, les ajustements devront se faire soit par modification de l'organisation du travail, soit par créations d'emplois. Et, de fait, les créations n'ont pas toujours été effectives si bien que, dans nombre d'établissements, le passage au 35 heures de nuit n'a pas encore été réalisé ou s'est accompagné d'une augmentation des heures supplémentaires pour les personnes déjà en place. Si bien que, comme on pouvait s'y attendre, les " insiders " ont pu, plus facilement que les " outsiders ", imposer leur intérêt.

Comme on le verra plus loin, le travail de nuit est en effet recherché dès lors que l'adaptation a été rendue possible et, notamment, lorsqu'un équilibre a pu être trouvé par rapport au rythme domestique et familial.

---

<sup>11</sup> Circulaire Durieux, 23 décembre 1991, § II.A.1.

<sup>12</sup> Ibidem, § II.A. 2.

## I-2 Le contexte britannique

Après avoir été l'objet de critiques diverses (médecine à deux vitesses, file d'attente insupportables, efficacité douteuse. etc.) lorsqu'il était "socialisé", le système de santé britannique connaît depuis environ une décennie, une mutation profonde. Elle se caractérise par l'intrusion rapide, sinon brutale, de la logique marchande dans un système naguère fortement administré.

### *La réforme du NHS*

Jusqu'à une période récente et conformément à sa philosophie originelle, le NHS Britannique était hautement centralisé. Depuis le début des années 80 le coût de la santé était moins élevé que dans la plupart des pays de niveau économique similaire, mais la qualité des soins ainsi que le récurrent problème des longues files d'attente étaient l'objet de critiques de plus en plus fortes. En 1990, le temps d'attente moyen pour une consultation chez un spécialiste hospitalier a été estimé à 40 jours. Le délai pour certains traitements, notamment chirurgicaux, était jugé si long qu'un débat s'est instauré sur la définition d'un mode de prise en charge transitoire, adapté aux patients devant attendre plus de dix huit mois des soins jugés nécessaires mais non urgents.

En réponse à ces problèmes, un marché noir s'était mis en place. Ainsi, afin de raccourcir les temps d'attente ou de bénéficier de conditions privilégiées de prise en charge il n'était pas rare que des malades payent, de façon occulte, des "suppléments". Certes ce genre de pratiques est courant dans d'autres contextes, mais dans un système régulé par l'État et non par les professionnels, elles étaient de plus en plus difficilement acceptées. Globalement cette évolution éloignait l'ensemble du NHS des ses racines.

Dés 1989, prenant acte de ces critiques et désirant démontrer les bienfaits du libéralisme, le gouvernement conservateur proposait de promouvoir et de mettre en oeuvre l'implantation d'un "quasi marché" de la santé en lieu et place de la régulation administrée qui prévalait. Pour ce faire, deux voies furent alors empruntées.

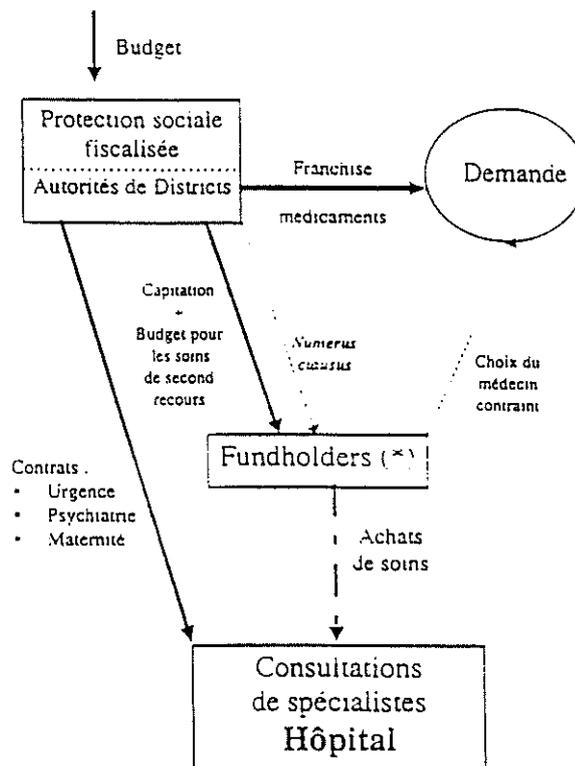
D'une part, les "Districts Health Authorities" (DHA), sorte de secteurs sanitaires de la taille d'un petit département français, ne sont plus seulement des producteurs ou des fournisseurs de soins au sein d'un système intégré local. Ils deviennent aussi des "purchasing agents" au nom des citoyens dont ils ont la charge. La mission des managers des DHA est désormais de trouver le meilleur rapport qualité / prix auprès de ses propres fournisseurs (notamment les hôpitaux

du District) mais aussi auprès de tout autre professionnel de santé public ou privé qu'il se situe ou non dans la zone géographique du DHA. Pour atteindre cet objectif, les DHA disposent d'un budget fixe proportionnel à la taille de la population concernée et tenant compte de sa structure (par âge, sexe, etc.). Les fonds gérés par les DHA représentent souvent 70% du budget des hôpitaux du district.

D'autre part, les offreurs de soins hospitaliers sont mis en compétition les uns avec les autres par l'intermédiaire des "Fund Holders", regroupements de médecins généralistes desservant une zone géographique donnée. En complément des autorités publiques, ils ont la responsabilité d'une enveloppe financière qu'ils allouent aux différents prestataires <sup>13</sup>.

Le schéma suivant présente de façon simplifiée cette fonction de médiateur désormais dévolue aux médecins:

Le N.H.S. britannique après la réforme de 1991 :



(\*) Pour les patients qui ne sont pas attachés à un fundholder (60%), l'achat de soins est pris en charge par les districts.

— - - - -> Mise en concurrence

Source: D. Bureau et J. Esposito " La régulation économique des dépenses de santé " *Revue Française d'Economie*, 11, 1, 1996, p. 163.

<sup>13</sup> Au démarrage de la réforme ces groupes représentaient environ 10% des médecins généralistes et couvraient 25% de la population. Cf. R. Saltman et Von Otter " Planned markets and public competition ", Open University press, London, 1992, 178 p.

En face, les hôpitaux ont acquis une véritable autonomie de gestion. Sous le nom de "Trusts" ils jouissent d'une grande latitude dans la définition de leur organisation et de l'embauche de leurs personnels. Le système d'appels d'offre et de passation de contrats oblige théoriquement à une grande transparence dans les services offerts et achetés. Il laisse aux médecins de ville, détenteurs d'une enveloppe dont le volume dépend essentiellement du nombre de familles dont ils ont la charge, et aux DHA, la mission d'exercer sur les hôpitaux une pression forte les poussant à toujours plus de qualité au moindre coût ("the best deal").

Dans le cours de la réforme, le consommateur final a vu son pouvoir de décision limité (celui de changer annuellement de "purchaser") d'autant que sa connaissance du coût est faible dans la mesure où, dans la grande majorité des cas, les soins lui sont délivrés gratuitement. Mais, contrairement à ce que l'on observe pour la plupart des secteurs de l'économie, l'absence de souveraineté du consommateur n'est pas synonyme d'inefficience. Dans le cas de la santé, le contrôle de la qualité est mieux réalisé lorsqu'il est entre les mains de professionnels agissant au nom des intérêts financiers et sanitaires de leurs clients que lorsqu'il est réalisé directement par des patients qui, par définition, sont victimes de l'asymétrie d'information.

Compte tenu de cette particularité, seule une lecture rapide et superficielle peut assimiler la réforme libérale à l'avènement de la régulation marchande sur le mode classique. Au contraire, dans le nouveau NHS, le patient, le citoyen voit son rôle réduit au profit des intermédiaires (Fund holders et DHA) auxquels il délègue son pouvoir de décision. Plus que la théorie néo-classique, c'est celle de l'Agence qu'il faut évoquer lorsque l'on cherche à caractériser le fondement théorique de la réforme du NHS<sup>14</sup>. En effet, le consommateur final, le patient, n'exerce pas sa souveraineté directe sur le marché. Celle-ci est exercée par le "Fund holder" qui, en lieu et place du consommateur, choisit quantité, qualité et prix des soins. Conformément à la théorie, un contrat plus ou moins formel est passé entre "l'Agent" et le "Principal". L'optimum est supposé atteint par la substitution de la rationalité limitée du patient par celle, plus et mieux informée, du médecin.

Si le débat peut sembler abstrait, l'enjeu est opérationnel. En effet, il découle de cette filiation théorique que les incitations et contraintes classiques pesant directement sur les patients (telle que l'augmentation du ticket modérateur) n'ont que peu d'effet sur la maîtrise du système. En revanche tout dispositif destiné à encadrer ou à limiter la marge de négociation des contractants (payeurs et

---

<sup>14</sup> D. Hughes, L. Griffiths et J. Mc Hale "Do quasi market evolve? Institutional analysis and the NHS" *Cambridge Journal of Economics*, 21, 1997, pp. 259 - 270.

fournisseurs) sera tout à la fois efficace et considéré comme une atteinte à la loi du marché.

### *Une réforme révisée*

De l'introduction raisonnée des mécanismes marchands, ses initiateurs<sup>15</sup> espéraient que sorte une amélioration de l'efficacité, c'est à dire qu'une logique de résultat et non plus seulement de moyens, permette à chaque hôpital de traiter plus et mieux.

C'est d'ailleurs dans cet esprit que, au démarrage de la réforme, les différents contractants étaient encouragés à passer des contrats précis, spécifiant les services et les coûts correspondants pour chacun des cas potentiels définis en terme de diagnostic ou de pathologies. L'affichage des prix et des qualités aurait alors rendu efficace une régulation quasi marchande.

Mais, contrairement à ce qu'espéraient les promoteurs de la réforme, de tels contrats ("cost per case contract") ont été largement délaissés au profit de "blocks contract", sorte de forfait que le payeur verse chaque année au producteur qu'il a choisi. Le montant du forfait dépend des services potentiels mais n'est pas directement lié aux types de pathologies effectivement prises en charge.

Loin d'imposer un modèle fondé sur l'échange marchand de type classique, la contractualisation a débouché sur une forme de régulation administrée sur une base annuelle.

En effet, compte tenu des difficultés d'évaluation dues, notamment, à l'imperfection de l'information sur la qualité des soins, la concurrence est encadrée par des procédures dites "d'audit de la qualité". Fondées sur des indicateurs (mortalité périnatale, etc.), elles permettent aux contractants de vérifier que les termes du contrat ont été respectés. Mais ces procédures, relativement sommaires comparées à la complexité de la mesure de la qualité des soins, ne suffiraient pas à éviter les comportements opportunistes classiques. Le déséquilibre informationnel entre les protagonistes peut en effet inciter à maintenir des prix élevés tout en diminuant les coûts, et ce au détriment de la qualité des soins puisque celle-ci ne peut faire l'objet d'une appréciation incontestable. Pour limiter ces dérives, la réglementation sur les prix unitaires, concernant certains salaires (notamment ceux des médecins) ou sur les conditions d'implantation géographique des professionnels est restée forte.

Avec ces deux dimensions, prix et mobilité, ce sont deux variables clés de l'ajustement par le marché qui se trouvent neutralisées. Plus encore, il s'avère que

---

<sup>15</sup> Ministry of health "White paper, working for the patient", London, 1989.

les acheteurs (les médecins au nom de leurs patients) ne peuvent opérer concrètement une confrontation des offres sur un large éventail de prestataires potentiels.

Deux phénomènes spécifiques du marché de la santé, prévisibles car identifiés il y a plus de trente ans<sup>16</sup>, expliquent ces écarts par rapport au modèle marchand.

D'une part, les coûts de la recherche de nouveaux offreurs de soins ne sont pas négligeables. D'autre part, il est encore moins aisé de changer de fournisseurs dans ce domaine que dans bien d'autres. La relation de soins, qu'elle soit ou non médiatisée par un médecin - pivot, est tout à la fois déséquilibrée et dominée par l'incertitude. Elle nécessite confiance et apprentissage réciproques. Or, l'efficience postulée de l'économie de marché repose au contraire sur la versatilité et l'instabilité de la relation entre le producteur et le consommateur. Les critiques récentes, provenant de tous côtés de l'échiquier idéologique convergent pour dénoncer, qui un excès de bureaucratie<sup>17</sup>, qui un excès de libéralisme<sup>18</sup>, pour expliquer des faits têtus: la longueur des listes d'attente et l'ampleur des phénomènes opportunistes n'ont pas diminués.

Si le lieu de l'efficience a changé en passant de la relation médecin / patient à la relation fournisseur / payeur, son contrôle reste toujours aussi problématique.

Ainsi la réforme britannique bute sur une série d'impossibilités logiques liées au déséquilibre informationnel entre les différents acteurs. Dès lors, il faut sans doute se féliciter du pragmatisme qui préside, aujourd'hui à la mise en oeuvre d'une réforme pourtant initiée sur des bases idéologiques<sup>19</sup>. Son évolution actuelle, parce qu'elle éloigne le NHS du quasi marché qui était l'idéal visé, s'apparente à la " fin d'un mythe"<sup>20</sup>. Elle annonce sans doute le retour du balancier vers une régulation plus raisonnable, moins rationnelle et finalement plus *conventionnelle*.

Les relations de travail à l'hôpital suivent ce mouvement de dérégulation raisonnée en adaptant, plutôt qu'en adoptant, les modes marchands de régulation.

---

<sup>16</sup> K. Arrow " Uncertainty and the welfare economics of medical care ", American Economic Review, 53, 1963,5, pp. 941 - 973.

<sup>17</sup> The Economist " NHS, Prognosis: poor ", mai 1997,

<sup>18</sup> R. Evans " Going for the gold, the redistributive agenda behind the market based health care reform ", Journal of Health Policy and Law, 20, 2, 1997, pp.427 - 465.

<sup>19</sup> Il est à noter que cette révolution dans la gestion de l'offre n'a pas eu de conséquence directe sur le niveau global des coûts des soins ni sur la part des dépenses restant à la charge des patients. Durant toute la période le Royaume Uni a conservé ses bonnes performances en la matière. Si l'on considère, dans l'ensemble des 24 pays de l'OCDE, la part des dépenses de santé dans le PIB, le Royaume Uni se classe 19<sup>ème</sup> (et la France 3<sup>ème</sup>) ; si l'on considère la part des dépenses publiques dans les dépenses de soins, le Royaume Uni se classe 3<sup>ème</sup> (et la France ... 18<sup>ème</sup>).

<sup>20</sup> J. Chaperon et L. Rochaix " Les réformes du système de santé britannique, la fin d'un mythe ", Economie et Statistique, 1996, 1-2, pp. 87-101.

### *L'impact sur les temps de travail*

Comme le notent M.Renaud et C. Vassy, l'intrusion de la concurrence et de ses pratiques n'est pas sans incidence sur la vie quotidienne dans l'hôpital anglais.

La conséquence la plus visible, mais dont les anglais n'ont pas le monopole, est l'augmentation de l'activité telle qu'elle peut être mesurée par les indicateurs classiques (nombre d'entrées, dépenses par malade, etc.). Plus important sans doute sont les changements en matière d'organisation du travail induits, de façon indissociablement liée, à la fois par la réforme elle-même et l'évolution des pratiques professionnelles. Ainsi un nouvel acteur est apparu: le "gestionnaire des services cliniques". C'est lui qui assure la régulation des flux de clientèle, fonction qui dans l'organisation précédente était assurée par les médecins eux-mêmes. Plus globalement, les gestionnaires tirent de la réforme et de la logique concurrentielle, une légitimité nouvelle qui leur permet de contenir les conséquences économiques de l'expertise médicale. D'une logique du toujours plus qui reposait sur l'absence de réflexion collective concernant les priorités, l'hôpital britannique est passé à une logique du toujours mieux qui contraint à expliciter les choix et leurs motifs. Dans la dynamique précédente, l'acteur dominant était le médecin, depuis la réforme l'acteur dominant est le gestionnaire.

Ainsi, la gestion des effectifs ou encore la pression des administratifs entrent souvent en contradiction avec la déontologie médicale. Les gestionnaires, présentés comme les "grands gagnants de la réforme", sont en mesure d'imposer leurs choix et leur priorités en matière de clientèles, de liste d'attente ou d'investissement<sup>21</sup>.

Dans la division du travail au quotidien, l'effet des nouveaux objectifs de rentabilité est tout aussi fort que dans le domaine des choix stratégiques. Ainsi la course à la rationalisation conduit à un cloisonnement des activités au sein même des services non seulement entre médecins mais aussi entre intervenants paramédicaux: "La tendance organisationnelle des gestionnaires est de découper les soins effectués auprès des patients en fonction de la qualification nécessaire pour effectuer chaque tâche, en particulier pour le personnel infirmier. Les services de pré admission et de post - hospitalisation pourraient être suivis par des infirmières moins qualifiées que celles travaillant dans les services cliniques. Si cette tendance se confirme, les gestionnaires seraient en train de mettre en place une organisation taylorienne des soins infirmiers dans l'hôpital ... Comme tous les intégrateurs, les gestionnaires *des services cliniques*, sont en conflits avec chacun des acteurs avec lesquels ils travaillent"<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> M. Renaud et C.Vassy " Conséquences de la réforme du système de santé britannique sur la vie quotidienne d'un hôpital général ", *Solidarité Santé*, 1995, 3, pp. 81-90

<sup>22</sup> Ibidem, p. 88.

Dans la gestion du personnel, les contraintes nouvelles se traduisent par un recours accru à différentes formes de flexibilité (i) ; mais celui-ci est limité par la nature même de l'activité de soins (ii). Dans les hôpitaux britanniques, la flexibilité est d'abord un moyen de s'adapter aux nouvelles règles du jeu.

### *Une flexibilité réactive*

La flexibilité porte sur deux domaines connexes mais qui, dans la pratique du management local sont traités séparément. Le premier concerne la durée des contrats ; le second concerne la gestion des temps de travail, notamment celui des infirmières. Dans les deux cas, l'objectif est de pouvoir redéployer, allouer les ressources humaines en fonction des charges de travail et de l'évolution prévisible ou avérée de la demande. Or celle-ci a deux dimensions différentes. D'une part les clients potentiels sont fonctions des " purchasers ", d'autre part, les clients réels (les patients qui s'adressent à l'hôpital) en fonction de leur besoins de soins immédiats. Dans l'idéal managérial, la durée du contrat s'adapte au premier type de demande (contractuelle) alors que les planning horaires visent à faire face au second (la demande aléatoire).

Le nombre des contrats à durée déterminée ne peut être calculé avec précision, mais on peut estimer qu'il représente environ 4% des effectifs alors que 7% des infirmières, et des aides soignantes, sont recrutées via une forme ou une autre d'emplois temporaires.

Dans la plupart des hôpitaux britanniques, les recours aux contrats de courte durée s'est accru dans la période récente. La raison majeure invoquée par les managers pour justifier cette tendance est d'abord l'incertitude quant au futur niveau de l'activité. Il ne s'agit pas tant de fluctuations saisonnières que de l'aléa nouveau que représentent les règles de passation des contrats avec les " clients ". Certes des raisons plus classiques sont évoquées (remplacement pour congé maternité, nécessité de période probatoires, etc.). Mais, d'une part, on voit mal pourquoi ces contraintes seraient aujourd'hui plus fortes qu'hier et, d'autre part, elles sont de fait présentées comme secondaires<sup>23</sup>. Dans quelques hôpitaux, les emplois temporaires sur la base du dispositif des " bank nurses " (cf. infra la monographie), ou des " agency nurses ", ont été accrus. Dans le premier cas il s'agit d'un volant de main d'oeuvre plus ou moins directement attaché à un ou deux " trust ", dans l'autre, il s'agit d'agences de travail intérimaire classique.

---

<sup>23</sup> J. Buchan "Further flexing. NHS trusts and changing working patterns in NHS nursing" Royal College of Nursing, 1994, 30 p.

Cependant dans nombre d'hôpitaux cette formule est peu à peu délaissée au profit des contrats d'une durée inférieure ou égale à un an. Cette tendance est d'autant plus remarquable, que le recours aux "bank nurses" était le moyen traditionnellement utilisé pour faire face aux aléas et assurer les remplacements.

Le raccourcissement de la durée des contrats est directement lié à la réforme et à la situation concurrentielle qu'elle a introduit, il en est de même pour le travail à temps partiel. Dans une certaine mesure, les deux évolutions sont liées.

Au niveau national, le temps partiel concerne environ 23% des infirmières (contre 13 % en France <sup>24</sup>). Mais la part des infirmières travaillant à temps plein n'avait cessé de croître de 1975 à 1990 alors qu'elle diminue en France, au moins depuis dix ans.

En Angleterre, la réforme va sans doute modifier cette tendance due à la conjonction d'évolution démographique et de déroulement de carrière. L'incertitude qui pèse, plus qu'avant, sur l'avenir des établissements limite le recrutement de personnels stables et, en conséquence, va contribuer à augmenter l'ancienneté moyenne.

Or, la proportion d'agents travaillant à temps partiel s'avère très sensible à l'âge moyen des personnels, et augmente significativement lorsque l'âge s'élève. En effet, les nouvelles venues sont généralement engagées à temps plein et les infirmières n'optent que peu à peu pour le travail à temps partiel. A chaque vague de recrutement correspond donc un accroissement, provisoire du pourcentage de temps plein <sup>25</sup>. Le coup d'arrêt mis au recrutement s'accompagne donc d'une augmentation relative des temps partiel, lequel entraîne un accroissement des besoins en personnels intérimaires.

Bien qu'il soit fondé sur des catégories relativement hétérogènes et qu'il porte sur des périodes différentes, le tableau ci dessous illustre au plan statistique et macro économique l'importance du phénomène.

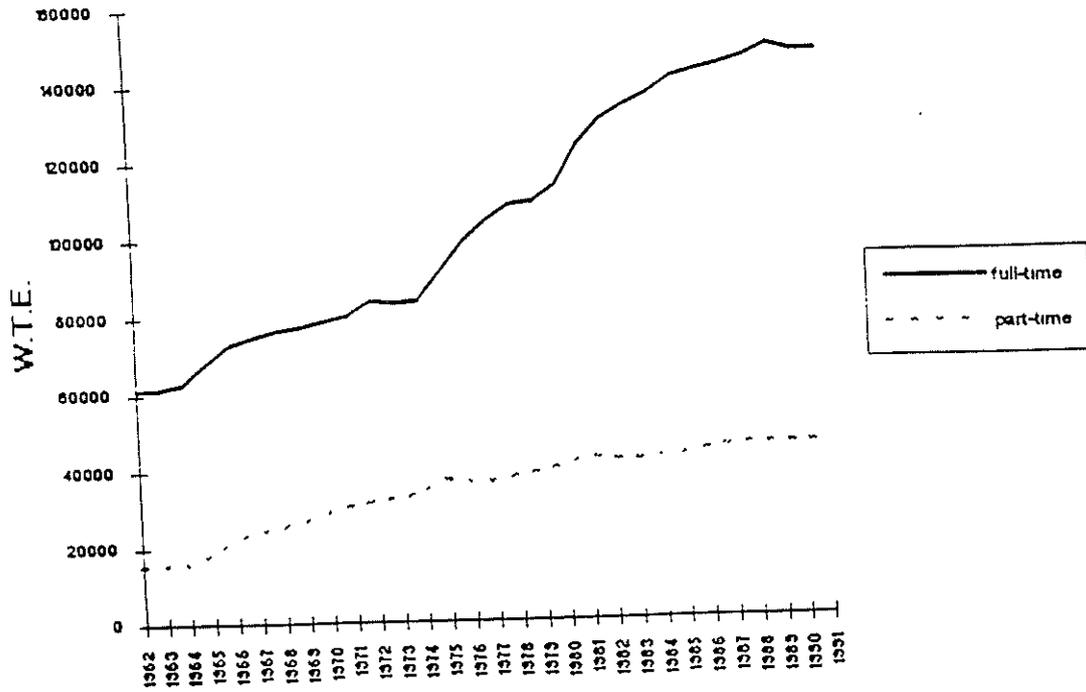
---

<sup>24</sup> Sesi et Direction des Hôpitaux, "Enquête sur les coûts et carrières des personnels hospitaliers publics", 1995, 50p. Les 13,2 % de soignants travaillant à temps partiel se répartissent comme suit: 5,4 % à mi-temps et 4,1 % à 80% du temps.

<sup>25</sup> J. Buchan, op. cité p. 10.

## Rapport entre temps partiel et temps plein des infirmières en grande Bretagne

3.1 Trends in employment of NHS full-time and part-time registered and enrolled nurses, England 1962-1991 (WTE)



Source: Health and Personal Social Services Statistics HMSO

Note: Registered and enrolled nurses "in hospitals and at district" does not include primary health care. Pre 1971 data, England and Wales reduced pro rata.

Toutefois, on observe au Royaume Uni et tous secteurs confondus, un recours de plus en plus précoce au temps partiel. Traditionnellement, chez les femmes britanniques, le temps partiel était beaucoup plus fréquent à partir de 40 ans<sup>26</sup>, mais depuis quelques années on assiste à un rajeunissement des femmes optant pour le temps partiel<sup>27</sup>.

En terme prospectif, compte tenu, d'une part, de ces évolutions globales et sectorielles et, d'autre part, des contraintes économiques qui vont vraisemblablement continuer de peser sur le NHS, il n'est pas étonnant de constater que les managers interrogés sur leurs politiques futures prévoient à la fois un recours encore plus massif aux contrats de courte durée et un accroissement du nombre d'agents à temps partiel.

Le second axe le long duquel se construit la flexibilité est celui du temps de travail proprement dit et des aménagements dont il peut faire l'objet en lien avec l'organisation quotidienne ou, plus souvent, hebdomadaire.

Dans ce domaine le résultat le plus frappant, tel qu'il ressort d'enquêtes nationales, est l'absence quasi complète d'uniformité dans les mode de rotation des personnels, de travail en alternance ou en équipes<sup>28</sup>. Cette hétérogénéité est observée non seulement au niveau national mais aussi au sein d'une même région, voire d'un même établissement. Pour certains observateurs britanniques, cette extrême diversité est à mettre sur le compte de la pression exercée par la réforme et de la flexibilité tous azimuts à laquelle elle incite les managers.

On peut penser que cette dispersion est le fruit de micro arrangements destinés à faire accepter par chacun les impératifs de flexibilité qui pèsent sur tous. Toujours est-il que, dans ces conditions, établir une typologie des horaires de travail relève de la gageure.

Ici, les difficultés mêmes du recueil d'une information appropriée en disent plus sur les rythmes et leur complexité que les résultats proprement dits. De plus, ceux ci ne peuvent être obtenus qu'au prix d'approximations: " En pratique tous les hôpitaux n'ont pas été capables de fournir les informations qui auraient été nécessaires à la construction de typologies .. dans certains établissements les données n'étaient disponibles que sous une forme manuelle et individualisée .. (ailleurs) elles étaient archivées de telle sorte qu'aucune agrégation au niveau de l'établissement n'était possible " <sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> A.M. Barrere-Maurisson, A.M. Daune-Richard et M.T. Letablier " Le travail à temps partiel plus développé au Royaume Uni qu'en France ", *Economie et Statistique*, avril 1989.

<sup>27</sup> J.C. Walter " Le temps partiel ", *Journal Officiel*, Rapport au CES, janvier 1997.

<sup>28</sup> Ibidem, p. 15.

<sup>29</sup> Ibidem, p.21

Compte tenu de cette faible transparence, il est logique que, lorsqu'ils sont amenés à comparer les deux formes de flexibilité, les administratifs tendent à préférer celle liée à la gestion fine des temps de travail plutôt que celle liée à la durée des contrats. En effet, cette dernière est, par définition, formalisée alors que la première est, en pratique, informelle. De plus la hiérarchie ainsi établie est directement induite par les nouvelles formes de concurrence. En effet, les inconvénients d'une trop grande flexibilité et diversité des horaires résident dans l'affaiblissement de la coordination entre services ; en contre partie elles confirment l'autonomie du groupe professionnel infirmier dans sa capacité à pouvoir auto-gérer l'organisation temporelle du travail.

Soumis à cette tension entre reconnaissance et coordination, les hôpitaux britanniques changent de structures pour devenir un ensemble de services indépendants les uns des autres. Ceci n'est pas sans poser des problèmes d'organisation et pour finir d'efficacité.

Une des spécificités du secteur hospitalier est que les limites à la flexibilisation des temps de travail ne résident pas dans la "résistance" des acteurs concernés mais dans la qualité du "produit".

On se trouve ainsi dans une situation paradoxale où les travailleurs sont prêts à toujours plus de souplesse, à condition d'en décider des modalités, alors que les managers sont contraints de tenir compte des effets négatifs qu'auraient, sur la qualité des soins, un éclatement excessif des horaires et des rythmes de travail.

### *Les limites de la flexibilité*

Dans les faits, tels qu'ils ressortent d'enquêtes à visée nationale, il apparaît que, au delà de, l'impact de la réforme et des impératifs financiers, la flexibilité "réactive", est limitée par la nature même de la relation médecins / malades à l'hôpital.

La tendance à la souplesse et à la diversité des situations de travail, qui est son corollaire, entre moins souvent en contradiction avec les aspirations des infirmières qu'avec les objectifs d'efficacité et de qualité des soins.

Dans un rapport à la fois exhaustif et équilibré réalisé à la demande et sous l'égide du Royal College of Nursing (Edimbourg), les auteurs notent "des managers sont réticents à recourir à des contrats à durée déterminées car ils estiment que (de telles pratiques) seraient démotivantes et mauvaises (*poor*) pour le moral"<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> J. Buchan, op. cité p. 19.

Leur argumentation est fondée sur plusieurs faits qu'il est nécessaire de brièvement rappeler ici.

D'abord, la multiplication des contrats de courte durée (*short term contract*) est difficilement compatible avec l'exigence de qualité. Celle-ci demande en effet de plus en plus d'engagement individuel dans le moyen ou long terme.

Ensuite le travail à temps partiel rend plus difficile la coordination du travail dans les unités de soins et complique le problème crucial de la passation des consignes entre les équipes.

Le principe d'un roulement sur douze heures, système le plus répandu est lui aussi critiqué sur les mêmes bases. La qualité des soins pâtirait d'un temps de travail continu excessif mais ce rythme semble être préféré par les infirmières.

Le recours à l'annualisation semble même être prôné dans certaines circonstances, notamment lorsque les contrats avec les clients sont à la fois clairs et couteux, comme c'est le cas par exemple pour la chirurgie, où de plus les interventions sont souvent programmables. Cette solution, pour l'instant peu utilisée, est pourtant parfois présentée comme pouvant concilier les exigences de continuité et l'adaptation aux fluctuations de la demande, tout en diminuant les coûts (des heures supplémentaires).

Tout se passe donc comme si les managers comme les infirmières avaient intériorisés un modèle de gestion dans lequel le rapport qualité / coût de la main d'oeuvre était une fonction d'abord croissante puis décroissante de la flexibilité. Dans une première phase, le surcroît de flexibilité permet de réduire les coûts de la main d'oeuvre sans incidence majeure sur la qualité des soins ; mais au delà d'un certain seuil, l'éclatement des horaires et la démotivation conduisent à un abaissement de la qualité telle qu'elle peut être perçue par les patients.

## II Monographies françaises

### II-1 MUTUAL

Avant de décrire la situation dans le premier établissement choisi pour l'étude, il est nécessaire de justifier le choix d'une clinique mutualiste, donc privée à but non lucratif. Le premier argument est d'ordre empirique. En effet, et contrairement aux établissements publics, les cliniques privées ne sont que rarement l'objet de recherches économiques ou sociologiques ; il y avait donc une occasion à saisir pour analyser, à travers la question du temps de travail et de sa régulation, le fonctionnement de structures finalement peu connues<sup>31</sup>.

Par ailleurs la comparaison avec la situation britannique, qui tend à la mise en concurrence entre différents fournisseurs de soins au sein de réseaux contractualisés, conduisait à chercher une sorte d'équivalent dans le cas français. Bien que de conception très différente et au service d'objectifs opposés (il ne s'agit pas de compétition mais d'intégration), le mouvement mutualiste a peu à peu bâti un ensemble cohérent de producteurs de soins liés entre eux par des conventions et des contrats qui en ont fait un "réseau de soins coordonnés" avant la lettre. Cet aspect permettra, éventuellement, à la comparaison de dépasser le stade de l'établissement pour s'intéresser à celui du secteur.

Cette monographie comprend deux parties. La première est essentiellement consacrée à la description formelle des horaires théoriques ; elle s'achève par l'analyse des aléas. La deuxième est essentiellement dédiée à l'analyse du type de flexibilité mis en oeuvre pour faire face aux aléas ; sera alors démontré que ces aléas sont autant construits que subis.

La clinique étudiée fait partie d'un vaste ensemble, un réseau de santé, réparti sur l'ensemble du département des Bouches du Rhône: les Mutuelles de Provence. Créée en 1986 par regroupement de deux courants de la mutualité, il s'agit aujourd'hui d'une entité juridique (privée à but non lucratif) qui regroupe une centaine de mutuelles locales toutes régies par le Code de la Mutualité. Le réseau est composé de 60 réalisations sanitaires (centres de santé, dentaires, d'optique, pharmacie, services de soins à domicile, cliniques). En 1994 son chiffre d'affaires était de 700 millions de Frs pour un effectif total de 1480 personnes. L'ensemble est régi par un conseil d'administration élu par une Assemblée générale (composée d'élus mutualistes et de salariés de l'entreprise).

---

<sup>31</sup> Dans une deuxième phase (à partir de septembre 1996) une deuxième clinique, à but lucratif cette fois, a été intégrée à la recherche.

La clinique a une capacité de 118 lits et 170 agents y travaillent. Conformément à l'évolution observée au niveau national, la planification régionale prévoit une réduction du nombre de lits à laquelle n'échappent ni le secteur privé en général ni la clinique mutualiste en particulier. C'est pour faire face à ces impératifs de restructuration, et suivant en cela le mouvement du secteur hospitalier tout entier, que la clinique a développé un partenariat avec des établissements voisins, a créé un service d'hospitalisation de jour (11 places) et des lits spécialisés pour les malades du SIDA, a transformé des lits de chirurgie classique en chirurgie ambulatoire, etc. Ainsi, en quelques mois, la clinique a redéfini son activité dans le double but de satisfaire aux exigences de la tutelle et de préserver l'emploi.

L'idéologie mutualiste, qui fait une large place à la négociation et à la démocratie interne, a contribué à donner à ses transformations une dimension concertée. Ainsi ont lieu chaque année des rencontres destinées à faire le point sur l'ensemble des problèmes et des revendications éventuelles. La diminution de la durée du travail était inscrite parmi les thèmes à aborder lors des rencontres de 1996, mais dans la réalité, ce thème n'a pas été réellement traité sinon sous un angle général et abstrait. Comme on va le préciser par la suite, deux raisons semblent expliquer cette relative désaffection ou désintérêt pour le thème de l'aménagement et de la réduction du temps de travail. D'une part, en routine, le temps de travail et son organisation obéissent à des règles et suivent des pratiques très complexes. D'autre part, tous les problèmes ponctuels sont réglés au niveau de l'établissement et le plus souvent par négociation directe et informelle entre la surveillante chef et les intéressés.

## **I-Horaires théoriques**

### *Gestion du temps*

Par rapport aux autres centres appartenant à la Mutuelle, la Clinique se caractérise par l'obligation de continuité. Ceci engendre un système de roulement individualisé. Chaque service a son propre planning horaire et de répartition du travail. Aux services logistiques (cuisine, laboratoire, administration, etc.) s'ajoutent 6 services de soins. Sans entrer dans le détail on peut noter que pour 120 agents, environ 70 horaires différents ont été répertoriés (en tenant compte des jours de repos et des rythmes de rotation différents)<sup>32</sup>. On compte par ailleurs

---

<sup>32</sup> Conformément à la convention collective, le roulement peut s'effectuer sur plusieurs semaines et comporter dix jours de travail consécutifs à condition qu'ils soient suivis de quatre jours de repos.

environ 22 catégories professionnelles ou types d'emplois différents. Parce qu'elles sont les plus nombreuses on peut donner l'exemple des infirmières (IDE).

Au nombre de 37 elles travaillent dans 6 services différents, généralement sous la forme d'un roulement entre petite et grande semaine de 42H et 36H, base de calcul des salaires. Les plannings d'organisation des horaires des personnes par service - montre une grande diversité selon les services. Mais globalement, Ils fonctionnent tous sur le même principe. Une IDE travaille avec des horaires fixes (soit a mi temps soit a temps complet) tandis que les autres travaillent sur le mode du roulement organise sur deux semaines

### *Service Chirurgie (bloc)*

Pour 6 des 7 IDE du bloc, il y a 4 horaires en roulement sur 6 semaines et 7 jours. Elles alternent des semaines de 48h (plus 8h d'astreintes au domicile), 36h, 24h (plus 4h d'astreintes), 60h (plus 12h d'astreintes), 24h (plus 4h d'astreintes) et 36h. La période la plus longue est de 36h (plus 8h d'astreintes chez elles) consécutives, sur 3 journées de 12h, les vendredi, samedi, dimanche (Cf. semaine de 60h / 12h d'astreintes). Les horaires sont les suivants:

(a) 7h30/19h30 ; (b)8h/20h ; (c)8h/20h + astreintes de 4h. ; (d)dimanche 9h/17h + astreintes de 4 h.

Le tableau ci-dessous retrace l'horaire type sur 6 semaines, chacune débutant avec une semaine de décalage.

	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi	dimanche
semaine 1	a	c			a	c	
semaine 2		b	b			b	
semaine 3			c	a			
semaine 4	c	a			c	a	d
semaine 5			a	c			
semaine 6	b		b	b			

La septième IDE est spécialisée, elle a les mêmes horaires quel que soit la semaine. Elle travaille 42h par semaine avec des périodes de 21h maximum sur 2 jours suivies d'un repos le mercredi ou du week-end. Elle ne travaille donc jamais le samedi et le dimanche.

### *Les services de médecine et de réanimation*

Ils sont composés de trois IDE. Les deux premières travaillent en roulement sur des petites (32h15 avec des repos le mardi ou le mercredi et le week-end) et

grandes (45H45 avec repos le vendredi) semaines, soit une moyenne de 39h. Elles travaillent soit le matin (6h45/13h30), soit l'après-midi (13h/19h45) et assurent la journée complète le dimanche (grande semaine) et le vendredi ( petite semaine) de 7h à 19h.

La troisième IDE est à mi-temps les mardi, vendredi et samedi matin ou après-midi une semaine sur deux - car, si la première IDE travaille le samedi matin dans ses grandes semaines, la deuxième travaille le samedi après-midi - pour le service n°7. Les services 5 et 6 se partagent la troisième IDE qui a un horaire fixe de 39h par semaine - ses jours de repos étant le dimanche et le lundi et sa journée de travail le samedi. Le service réanimation fonctionne de la même façon que les précédents ; mais les 2 premières IDE n'ont pas tout à fait les mêmes horaires - l'une ne travaillant que le jeudi matin et l'autre le jeudi après-midi quel que soit la semaine - et la dernière IDE travaille à plein temps.

#### *Le service gynécologie*

Il fonctionne sur le même principe et les mêmes horaires avec 2 équipes de 2 IDE qui travaillent en roulement, alternant petites et grandes semaines, la cinquième travaillant à plein temps, 39h par semaine avec des horaires fixes.

#### *Les horaires de travail des majors (cadre dans chaque service) et de la surveillante générale.*

Elles travaillent au forfait. Elles font un roulement de telle sorte que l'une d'entre elles soit présente à 8h le matin. Dans tous les cas, elles commencent au plus tard à 8h45 et finissent "quand il n'y a plus de travail". Il y a une certaine flexibilité informelle et autogérée en fonction de l'activité qui permet une souplesse des horaires. Lorsque l'activité est moins importante, elles peuvent partir plus tôt ou demander à s'absenter une heure ou deux pour des raisons personnelles. Lorsque l'activité est très importante leurs horaires augmentent et elles gèrent le surcroît de charge de travail - l'organigramme (en postes budgétisés) ne variant pas en fonction de l'activité. Elles travaillent globalement plus de 39 h. Dans la situation particulière de la restructuration leur charge de travail a particulièrement augmenté mais l'ajustement de leurs horaires se fait sur un mode relativement flexible.

#### *La nuit*

Une major supervise tous les services, dans chacun se trouve une IDE et deux AS "tournent" en fonction des besoins dans les différents services. Elles travaillent une semaine de cinq nuits et une semaine de deux nuits (mercredi et jeudi), soit sept nuits sur quinze jours.

## *Analyse statistique des horaires*

Une analyse des horaires théoriques des agents a été menée dans le but de mettre en évidence des liens statistiques entre telle caractéristique individuelle (grade, service, sexe, ancienneté, etc.) et tel type d'horaires. Pour permettre un traitement statistique il a été nécessaire d'opérer des regroupements par grand types. Une typologie en 6 groupes a finalement été adoptée<sup>33</sup>. C'est également dans le but d'obtenir des effectifs suffisants dans chaque sous groupe que des fusions ont été nécessaires pour trois variables indépendantes: le service d'appartenance, la classification et le poste. Afin de minimiser l'effet de la perte d'information liée à tout exercice de regroupement, deux modes de regroupements ont été définis pour chacune de ces variables.

Les autres variables (âge, ancienneté, situation familiale, etc.) ont été dichotomisées. Ces regroupements ont permis une analyse statistique simple. Le test du Chi 2 a été choisi pour distinguer les variables significativement liées au rythme de travail.

Il apparaît ainsi que les résultats significatifs concernent surtout les catégories professionnelles.

En effet, en fonction des catégories de postes ou de qualification, la diversité des horaires est la règle mais dans chaque catégorie domine un ou deux types. De sorte que les liens entre les rythmes de travail et les trois variables caractérisant la " fonction " (eg: infirmière diplômée travaillant dans le service de gynécologie) sont toujours statistiquement significatifs. Par exemple, 60 % des soignants travaillent en horaires roulants et 66% des non soignants travaillent à heures fixes. De même, la typologie des postes qui distingue les employés (au nombre de 29), les ouvriers (au nombre de 14) et les " autres ", de loin les plus nombreux, est éclairante malgré le déséquilibre des effectifs. En effet il apparaît que la quasi totalité des ouvriers est en horaires roulants (type 2 ou 3) alors que les employés sont davantage répartis entre les horaires en alternance (type 1) et fixes (type 4).

Les horaires de nuit sont en revanche inégalement répartis. Le clivage majeur se trouve bien entendu entre les soignants (environ un quart travaille de nuit) et les autres (dans ce groupe hétérogène personne ne travaille la nuit). Toutefois un clivage existe aussi au sein des catégories soignantes: seules 12% des AS/ASH travaillent de nuit contre 40 % des IDE. On confirme ainsi que les variables

---

<sup>33</sup> Groupe 1: Horaires en alternance ; G2: Horaires roulants sur deux semaines ; G3: Horaires roulants sur plus de deux semaines ; G4: Horaires fixes ; G5: Horaires de nuit ; G6: Horaires réduits.

décrivant la place dans la division du travail, ou les qualifications sont toujours significativement reliés aux types d'horaires.

Globalement les autres variables sociodémographiques ou de contexte ne sont pas discriminantes par rapport aux types d'horaires. On peut noter d'autant plus certaines exceptions. Ainsi sur les 21 personnes travaillant la nuit aucune n'habite hors Marseille (elles sont tout de même 10 % dans l'ensemble de la clinique). Autre liaison significative, celle qui relie une forte ancienneté avec des horaires en alternance ; la faible ancienneté étant plutôt reliée avec des horaires roulants sur deux semaines. En revanche l'âge, le nombre d'enfants, la situation familiale, le sexe ne sont pas significativement reliés aux types d'horaires.

L'état actuel des informations ne permet pas de mesurer les écarts entre les horaires théoriques et les horaires réels. En revanche les entretiens ont permis d'évoquer et de préciser l'existence de modes de gestion périphériques ou atypiques par rapport au modèle central.

### *La gestion des aléa et l'exigence de continuité*

Le premier des changements auquel la clinique a du faire face est le passage au 35 heures de nuit. Il concerne une vingtaine de personnes (IDE ou AS), ayant les mêmes horaires<sup>34</sup> et selon un roulement étalé sur deux semaines. Organisées en deux équipes, elles travaillent toujours dans les mêmes services, sauf en cas d'absence. Compte tenu de la difficulté ou de l'impossibilité d'embaucher des agents en nombre suffisant pour compenser la diminution du temps de travail, les infirmières travaillent au delà de 35 heures, selon un accord informel, ces heures supplémentaires sont pour partie récupérées et pour partie rémunérées<sup>35</sup>.

La clinique ne connaît pas vraiment de fluctuation d'activité. Si on omet la période de vacances estivales au cours de laquelle quelques services sont fermés, les problèmes d'ajustement de la quantité de travail se posent essentiellement à propos des absences des personnels. Or il se trouve que l'absentéisme a eu tendance à augmenter à la suite d'un accord rendant moins pénalisant pour les salariés les premiers jours d'absence. Compte tenu de la qualification élevée des personnels concernés, il n'est pas aisé de réorganiser la division du travail entre les agents. Il existe de ce fait un " pool " composé de 9 AS et 2 ASH destiné à pallier les absences ou à combler les besoins momentanés en personnels supplémentaires. Au delà de cette fonction, le pool semble avoir peu à peu tenu une place

---

<sup>34</sup> de 19h30 à 7 h.( soit 11h30 par nuit) du lundi au jeudi et de 19h à 7h (12h par nuit) du vendredi au dimanche.

<sup>35</sup> Avec la restructuration, il a fallu déplacer une infirmière de nuit vers l'hôpital de jour. Pour l'inciter à cette mobilité il a été décidé qu'elle conserverait son revenu, correspondant à l'horaire de nuit.

“ routinière ” dans l’organisation du travail. Au lieu d’être mobilisés en cas d’absence, les agents de l’équipe tournante semblent avoir été intégrés à la marche normale des services.

Il peut arriver que les agents travaillant en pool soient déjà mobilisés dans un autre service au moment où le besoin de personnel supplémentaire apparaît. Ceci explique que dans bien des cas une autre solution externe soit privilégiée. Dans ce cas et de façon massive la clinique fait appel à des CDD. La surveillante décide alors d’embaucher pour une durée qui peut aller de quelques heures à plusieurs semaines des personnes sur des contrats à durée déterminée. L’embauche se fera après approbation du Directeur du personnel, qui se sera prononcé sur l’opportunité de la demande.

Pour éviter les problèmes de formation ou d’information, et pour faciliter l’intégration dans l’équipe de soins, on fera systématiquement appel à des personnes déjà connues de la Clinique et qui auront donné au préalable satisfaction. C’est ainsi qu’en 1995 environ 600 CCD ont été signés et que à chaque moment du temps environ 50 personnes (en équivalent temps plein) exercent dans la clinique dans ce cadre.

## **II- Une forme spécifique de flexibilité**

Afin de mieux comprendre la gestion et la régulation de cette forme spécifique de flexibilité, des entretiens ont été menés auprès de deux personnes bénéficiant régulièrement de CDD, un autre entretien a été réalisé auprès de la surveillante générale de la clinique, en présence du directeur du personnel. Ces entretiens ont eu également pour objectif de préciser la nature des écarts éventuels entre les horaires théoriques et les horaires réels. Les interviews ont fait apparaître tout d’abord la place centrale de l’organisation des plannings dans le travail des cadres. Le deuxième point concerne le caractère résolument collectif de la gestion des ajustements. Ce qui tranche avec une représentation parcellisée et balkanisée de l’organisation hospitalière. Le troisième et dernier point est relatif à la norme et au rapport au travail liés au contrat à durée déterminée.

### ***Le planning: l’affaire des cadres***

La surveillante générale, qui supervise tous les services, comme les majors dans chaque service, travaillent tous les jours de la semaine et sont d’astreinte un week-end par mois. Les trois quart du temps de la surveillante générale sont employés à la gestion des plannings des personnels (absence, embauche de CDD,

remplacement en interne...). Dans cette fonction, elle est aidée par les majors. Elles gèrent la relation avec les médecins, le travail de leur équipe de soins auprès des patients et règlent les problèmes de planning et de personnel du service dans la mesure des possibilités et avant de faire éventuellement appel à la surveillante générale.

En cas d'absence non prévue et signalée le matin, la première démarche est de rechercher une remplaçante dans le service le moins chargé. Cette situation est relativement fréquente car depuis la signature de l'accord sur la réduction des délais de carences en cas d'absence maladie le taux d'absentéisme a augmenté. Il est le plus élevé chez les ASH.

En cas d'absence prévue (ex.: congés ou récupérations), deux cas peuvent se présenter. S'il l'activité prévue est faible, il n'y a pas de remplacement et les horaires des ASH, parfois des AS, sont modifiés (selon les congés). Ainsi, par exemple, certaines pourront travailler non plus en petites et grandes semaines, mais tous les jours sauf le week-end de 8h à 17h sur 2 services, soit 39h / semaine et l'économie d'une ASH. Dans le cas où l'activité est importante (notamment pendant les périodes de congés annuels), des contractuelles en CDD sont embauchées.

La variation de l'activité durant les week-ends, les vacances de fin d'année et d'été (de la mi juillet à la fin août, certain services ferment) ainsi que le mois de mai permet de gérer les récupérations du personnel (12 jours /an /personne qui ne sont pas payées). Cette variation d'activité est due au report des interventions non urgentes des patients et aux absences des chirurgiens. L'activité est donc régulée par les médecins qui décident des entrées dans la limite des lits disponibles. Elle est à peu près prévisible, car programmable, même s'il peut y avoir des pics d'activité.

La formule du temps partiel pourrait répondre à ce type de situations. En réalité il y a très peu de temps partiel sauf sur demande des salariés, en particulier dans le cadre des congés parentaux d'éducation (le personnel peut choisir de travailler à mi-temps dans ce cadre au plus jusqu'au troisième anniversaire de leur enfant). Ce faible taux de temps partiel s'explique par le fait que la surveillante générale ne souhaite pas développer cette forme de travail qui entraîne, pour elle, une gestion encore plus lourde des plannings (plus de personnel - 2 personnes et 2 horaires pour un poste - et de contrats à gérer). Les temps partiels ne sont donc pas du tout utilisés pour gérer les variations de l'activité mais répondent à une demande ponctuelle du personnel.

### *Des ajustements décidés collectivement*

La souplesse dans la répartition des personnels est gérée collectivement au niveau de l'ensemble de la clinique.

La surveillante générale et les majors se réunissent tous les midis pour parler de l'évolution des patients, planifier les besoins en personnels et régler les problèmes courants (du jour). Elles jouent sur les récupérations (crédits d'heures) qui s'élèvent à 12 jours par an et par personne (tout personnel confondu excepté les cadres - major et surveillante générale - qui travaillent au forfait) et qu'il faut écouler, de sorte qu'il n'y a pas d'heures supplémentaires.

Lorsque la surveillante est absente, les majors décident ensemble des changements de planning éventuellement nécessaires.

D'autre part, une équipe de 4 IDE roulantes (pour 6 services) qui sont en double le jeudi et le vendredi permet aussi une certaine souplesse. Cette organisation a été mise en place pour pouvoir les déplacer et les faire venir en double un autre jour la semaine si nécessaire.

Même si chacun a un poste attiré, il y a une certaine polyvalence et personne n'est réellement titulaire de son poste. Le personnel sait qu'il peut changer de service en fonction des besoins (augmentation de l'activité d'un service ou remplacement d'absences et congés), exception faite de ceux qui travaillent dans les services très spécialisés (bloc et réanimation). Les mouvements se font en fonction de la compétence (qualification, connaissance du service) des personnes et de leur statut (titulaire ou contractuelle). Le plus grand nombre de personnes est formé pour le bloc et la réanimation de manière à remplacer les absences avec du personnel titulaire et non des contractuelles ou des intérimaires. Il est, en effet, plus facile de trouver une remplaçante pour les autres services que pour ces services très pointus. Selon la procédure habituelle pour les remplacements de congés annuels, les changements de postes et les titularisations se font en fonction des vacances de postes ou de l'augmentation des postes budgétisés.

Le caractère effectif de la flexibilité peut, dans certaines limites, transcender les frontières catégorielles: " en général, la remplaçante a les mêmes qualifications que la personne qu'elle remplace, mais il est arrivé qu'une AS "dégourdie" remplace une IDE chapeauté par la major". Cependant chaque fonction est assurée par le personnel qui en a les qualifications (une AS n'effectuera pas le travail d'une ASH et inversement). Sur le moyen terme des formations internes existent qui, notamment pour les ASH, qui peuvent obtenir le diplôme d'AS et ainsi valoriser ces partiels chevauchements de tâches.

Dans ce contexte, le passage à 35 heures de nuits constituait un test de l'efficacité de la gestion collective. Il a été effectué dans le cadre d'un accord d'entreprise. La tutelle n'ayant pas financé les 10 postes supplémentaires pour passer à 35 h, le personnel de nuit travaille 39h et récupère les quatre heures supplémentaires par rapport au temps légal. Ces heures sont donc récupérées et payées. Cette procédure concertée a eu pour effet de freiner les revendications.

Les postes de nuits sont très demandés (pour des raisons familiales ou financières). Si bien que, en général et sauf évolution des situations personnelles, le personnel de nuit s'habitue à ce rythme et ne souhaite pas en changer. Le rythme de travail de nuit est différent, même s'il peut y avoir des urgences, le stress est moins important et l'autonomie plus grande. De plus l'indépendance par rapport aux médecins, physiquement absents, est quasi totale. Globalement, les relations avec les médecins sont d'autant plus particulières qu'elles échappent à ce traitement collectif. En effet, les praticiens sont des médecins libéraux qui effectuent une visite journalière auprès de leurs patients et doivent être joignables à tout moment en cas de problème. Le téléphone portable facilite cette relation. De plus, il y a un médecin généraliste réanimateur résident, présent 24h/24 dans l'établissement.

*CDD: un contrat a durée déterminée .. mais une convention intertemporelle*

La gestion des absences (pour tous motifs) et la restructuration en cours - qui a entraîné une augmentation de leur nombre du fait du gel de certains postes - font qu'un certain nombre de CDD est présent sur toute l'année. Plus encore, une même personne (IDE, AS ou ASH) peut travailler dans l'établissement depuis plus d'un an, en cumulant des CDD plus ou moins longs (15 jours, un mois...) pour des motifs différents. Dans certains cas les CDD peuvent être renouvelés pratiquement sans interruption. En effet leurs durées augmentent en fonction des possibilités de remplacement et de l'expérience acquise dans l'établissement par la contractuelle.

Concrètement, chacune est en poste dans le service de la titulaire qu'elle remplace ; elle est "roulante" dans les autres services en fonction des besoins.

Il existe donc un pool structurel d'AS et d'ASH autour de l'établissement et qui y travaillent en CDD. Ce n'est pas encore le cas pour les IDE mais cela pourrait le devenir du fait de l'augmentation du nombre de diplômées, de la baisse du taux de turn-over, et de la restructuration du système de santé (et plus particulièrement de la fermeture d'un certain nombre d'établissements depuis 2 ans). En effet, si le chômage des IDE est encore très faible, il leur est de plus en plus difficile de

trouver un emploi stable (de titulaire), et seulement au bout d'une période plus ou moins longue (qui peut aller jusqu'à 2 ans, voire plus). Il y a encore 4, 5 ans les IDE trouvaient une titularisation environ 2 mois après leur sortie de l'école.

Mais, plus que le principe du CDD, ce sont les modalités particulières, et adaptées, de son utilisation qui semble en faire un outil de flexibilité dans l'usage duquel chacun trouve son compte.

Comme on l'a vu, pour les employeurs, il est plus facile de rappeler les personnes qui ont déjà travaillé dans la clinique et dont on connaît les compétences. D'autre part, plus on s'éloigne de la date de sortie des infirmières diplômées, plus il devient difficile d'en trouver jusqu'à la promotion suivante (même si de plus en plus d'IDE, notamment celles en intérim, ne trouvent pas de travail). Cela concerne moins les AS qui sont plus nombreuses et ont deux promotions par an et encore moins les ASH qui sont très faciles à trouver sur le marché du travail même si des problèmes de motivation, de qualifications et de compétences se posent pour cette dernière catégorie de personnel.

Plus important encore, les CDD permettent de juger la personne. Cette évaluation est essentiellement effectuée par la surveillante (de façon formelle une feuille d'évaluation circule comportant une case "avis sur l'opportunité de titularisation").

Pour les contractuelles, Il est toujours plus facile de travailler dans une structure que l'on connaît et apprécie que de devoir se réadapter à une autre structure. De plus, accepter de travailler dans une autre structure comporte le risque de rater un contrat dans celle que l'on connaît. De sorte que, entre deux contrats avec la clinique, beaucoup font le choix de refuser des propositions émanant d'autres établissements.

Comme le raisonnement est le même pour les employeurs, une fois que l'on est rentré dans une structure et que l'on est apprécié, on fait des remplacements de plus en plus long et on est pratiquement sûr de travailler régulièrement sans trop de "temps mort" du fait du nombre important d'absences ou de congés divers (et ce, d'autant plus que les jeunes mamans profitent de plus en plus du congé parental à plein temps ou à mi temps).

Ce système explique qu'il y ait pas de problèmes d'intégration ou de relations entre les titulaires et les contractuelles. Ces dernières sont évaluées en permanence, ce qui permet à la fois de les motiver et de les positionner pour obtenir une éventuelle titularisation. Au bout d'un certain temps de présence dans l'établissement (6 mois puis 1 an) elles ont les mêmes droits et avantages que les titulaires.

D'autre part, titulaires et contractuelles ont l'habitude de travailler avec des personnes différentes car il y a beaucoup de mobilité interne (titulaire et contractuelles déjà en place) et externe (contractuelles) pour remplacer les absences. Le travail des contractuelles ressemble à celui des titulaires roulanges et il existe une certaine similarité de l'activité dans les différents services. Ainsi, travaillant régulièrement, elles n'ont ni le temps ni l'envie de se réinvestir dans des démarches de recherche d'emploi incertaines quand à la qualité des conditions de travail et de statut. Cette position n'a cependant pas que des avantages.

S'il n'y a pas de problème d'intégration, il y a des difficultés d'adaptation. En effet, il faut apprendre à connaître les spécificités de tous les services (les soins qu'on ne connaît pas pour les IDE par exemple) et à travailler avec leur personnel (médecins...); lorsque le remplacement est court (1 ou 2 jours par exemple), il faut mémoriser rapidement les pathologies des malades dont on n'a pas suivi l'évolution (même s'il y a un dossier médical, on n'a pas toujours le temps de le consulter pour répondre aux médecins).

Elles effectuent les mêmes horaires et roulements que la personne qu'elles remplacent, ce à quoi s'ajoutent des remplacements inopinés dans d'autres services selon les besoins et en cas d'absences non prévues. Cela peut aller jusqu'au doublement des horaires sur certaines périodes. La personne n'est pas obligée d'accepter, mais d'une part cela lui permet de s'insérer en "tournant" dans tous les services, de bien "se faire voir" pour une éventuelle titularisation, et d'apporter un supplément de rémunération. Cette flexibilité a pour contrepartie la difficulté d'organiser des activités régulières en dehors du travail. Il en est de même pour les vacances qu'elles ne peuvent prendre qu'en fonction des titulaires.

En effet, la position de contractuelle est plus ou moins bien acceptée en fonction des situations personnelles et professionnelles. Pour une IDE jeune diplômée c'est un passage obligé et accepté (compris comme une période d'essai) dans la carrière qui serait remis en question s'il durait trop longtemps et qui doit mener à une titularisation. Comme, dans cette clinique, une IDE peut devenir major sans diplôme supplémentaire, la carrière est ouverte qui commence dans la précarité. La peur de ne pas être titularisée reste cependant très présente.

Pendant la durée du contrat, les charges de travail et les responsabilités sont les mêmes pour les contractuelles et pour les titulaires. La principale différence avec les titulaires réside donc dans la "sécurité" ou l'"insécurité" de l'emploi (par exemple retrouver un emploi après un congé de maternité). Ainsi, ce qui prime pour les contractuelles, ce ne sont pas les droits et avantages du moment mais l'espoir d'accéder à un emploi stable et durable. Les conditions de contractuelles ne sont acceptées que dans cet espoir.

### III - Conclusion

La variation d'activité entraîne des périodes de travail plus ou moins intensives qui permettent au personnel de récupérer. D'autre part, les roulements, l'organisation du travail, l'organigramme (nombre de personnes équivalent dans tous les services) et le faible nombre de lits par service (petits services de 14 à 20 lits), font que les conditions de travail ne sont pas trop "intensives et pénibles" (ou tout du moins pas en permanence), exception faite du service de chirurgie générale qui opère tous les jours. Enfin, les titulaires et contractuelles ont l'habitude de travailler avec des personnes différentes car il y a beaucoup de mobilité interne (titulaire et contractuelles déjà en place) et externe (contractuelles) pour remplacer les absences. Le travail des contractuelles ressemble à celui des titulaires roulantes et il existe une certaine similarité de l'activité dans les différents services. Le temps de travail n'est donc pas un sujet de revendications collective puisque les cas particuliers et les ajustements individuels semblent répondre à toutes les situations. Dans ce contexte, l'augmentation des demandes de congés parentaux d'éducation serait donc plus la conséquence de l'existence de plusieurs formules - allant du temps partiel au congé de 3 ans - permettant d'élever ses enfants dans de bonnes conditions tout en étant sûr de retrouver une place dans l'établissement, que la réponse à un véritable besoin de faire un "break pour souffler".

Symétriquement, les périodes de CDD correspondent de façon caricaturale à un contrat de fait intertemporel. On peut penser que l'absentéisme, déploré ici ou là, n'est pas la cause du recours massif à la formule des CDD, il en est d'une certaine façon la conséquence. Plus exactement, la convention est tacite, mais solide, qui justifie les sacrifices d'aujourd'hui par la stabilité de l'emploi et les comportements opportunistes de demain. Le problème, coté offre comme coté demande, est que cet équilibre repose sur la possibilité d'être titularisée au bout d'un certain temps. Cette possibilité doit donc être réelle, tangible et continue. Pour qu'il en soit ainsi dans un contexte de restriction accrue, la solution, facilitée ici par la mobilité inter services, interdit les recrutements réellement externes, c'est à dire hors du "vivier" des contractuelles. De plus, elle impose d'être de plus en plus vigilants sur la qualité des personnes titularisées.

Cette gestion des emplois et des postes est, sur un plan formel, conforme à la théorie de la segmentation. Marchés primaire et secondaire semblent ici parfaitement complémentaires, les habitudes et les "morales" y sont bien différenciées et reconnues comme telles. Cependant la convention ainsi établie

organise le passage de l'un à l'autre sur le mode individuel en phase avec l'évolution personnelle et l'expérience acquise sur le marché secondaire. Mutation que ne prévoit sans doute pas la théorie originelle. Bien sur, une telle entorse n'est possible que lorsque l'homogénéité est assurée ailleurs que dans l'organisation elle-même. Ici cette condition est remplie au delà du minimum nécessaire par le diplôme et les compétences.

Cette gestion repose donc sur une double opposition, entre l'absentéisme d'aujourd'hui et le temps "captif" d'hier. Peut on aller jusqu'à penser qu'en dépit ou plutôt, grâce à son caractère discret, ce management des ressources humaines est une forme efficace de partage du travail ?

## II- 2 REEDUC

### 1 - Historique et structure de l'établissement

#### *1.1 Statut et origine de l'établissement*

L'établissement trouve ses origines dans une fondation caritative créée au début du siècle dont le promoteur était un religieux de Besançon qui avait mis en place un établissement climatique sur la côte d'azur. Cela explique la configuration actuelle de l'association dont les établissements sont établis pour moitié dans le Doubs et pour l'autre moitié dans le Var. Avec l'évolution des pathologies et de la santé publique, l'établissement est devenu au fil des décennies un établissement de moyen séjour centré sur la rééducation fonctionnelle.

C'est un établissement de santé privé à but non lucratif admis à participer au service public hospitalier. A ce titre, et contrairement aux établissements privés à but lucratif soumis au prix de journée, son financement est soumis au système de la dotation globale. La comptabilité qui s'y applique est celle de la comptabilité publique. Sa mission est la dispensation de soins dès lors que les personnes ressortent d'un régime de Sécurité Sociale. L'ensemble du personnel relève du droit privé et est soumis à la convention collective du 31 octobre 1951 qui gère les rapports et les statuts du personnel des établissements de santé privé à but non lucratif.

#### *1-2 Activité et structure de l'établissement*

L'établissement est mono-disciplinaire, sa seule activité est la rééducation fonctionnelle de l'enfant à la personne âgée. L'ensemble des patients est réparti dans différents services de manière homogène. L'établissement est divisé en 2 structures spécifiques dans laquelle se trouvent 380 salariés.

- *Une structure sanitaire*, similaire à une structure publique de santé du point de vue de son fonctionnement, elle comprend 120 lits. Elle accueille des personnes en moyen séjour - soit environ 40 jours - pour de la rééducation fonctionnelle: post - chirurgicale (pose de prothèses par exemple), post - traumatique (suite à un accident de la route ou domestique par exemple) ou lourde à la suite de pathologies neurologiques (scléroses en plaques, accidents vasculaires cérébraux).

Dans la suite de la monographie sera plus particulièrement étudié le temps de travail du personnel de soin de cette structure, soit 108 personnes.

- Une structure médico-sociale dotée de 105 lits qui accueillent des infirmes moteurs enfants de l'âge de 3,4 ans à leur majorité. Les pathologies sont essentiellement d'ordre génétique (handicapés moteurs cérébraux ou neurologiques) et ne relèvent pas de problèmes sanitaires au sens strict. Cette structure relève d'un autre régime financier qui est le régime de prix de journée préfectoral. Elle représente environ 30% des moyens et des personnels et 30% de l'activité. On peut y distinguer différents modes d'accueil: l'internat (hébergement permanent), le semi-internat (accueil de jour), les services de suite et de soins à domicile (le SESADE). Cette structure a été mise en place de manière à réaliser une prise en charge globale de l'enfant basée sur la continuité des soins..

### *1-3 Activité des structures et qualifications du personnel:*

#### *La structure sanitaire*

La structure sanitaire comprend deux grands pôles de qualifications: d'une part, les métiers de la rééducation (49 personnes): kinésithérapeutes, ergothérapeutes, psycho-motriciens, orthophonistes, etc., et d'autre part, les métiers de soins (108 personnes): 1 surveillante générale, 6 infirmières chef, 25 infirmières (IDE), 39 aides soignantes (AS), 30 agents sanitaires hospitaliers (ASH) et 7 monitrices éducatrices.

L'ensemble est coordonné par le corps médical et un médecin chef. Les médecins sont essentiellement des médecins rééducateurs même si ce n'est pas leur formation initiale.

- le personnel médical comprend 22 personnes, dont 10 postes de médecins, complétés, à l'occasion, par des vacations médicales ponctuelles.

Cette structure est complétée par 6 secrétaires médicales, 2 manipulateurs radio, 2 psychologues et 2 assistantes sociales.

C'est là que sont physiquement situés les services communs à l'unité sanitaire et à l'unité médico-sociale. Il s'agit des services logistiques (68 personnes) et administratif (20 personnes). Les premiers, sont traditionnellement, les services non soignants, n'étant pas au sens strict au chevet du patient ils sont présentes comme ayant en charge la logistique de l'établissement et lui permet de vivre au quotidien: la restauration, les services techniques et ouvriers, le service espaces verts, le service transport, le service économat et magasin général, le service ménage et le service blanchisserie. Les services d'administration centrale constitue l'appareil administratif qui gère l'établissement: direction, bureau des entrées, comptabilité et service du personnel.

### *La structure médico-sociale*

Deux pôles de qualifications y travaillent. On trouve d'une part, les métiers éducatifs, soit 63 personnes, qui sont spécifiquement orientés vers la prise en charge des enfants. Ce sont les éducateurs, les éducateurs spécialisés, les moniteurs éducateurs, les aides médico-psychologiques (AMP qui sont les équivalent des AS de la structure sanitaire), les ASH. Ce pôle intègre aussi un peu de soins infirmiers (2 postes) pour effectuer des actes infirmiers au sens strict. On trouve d'autre part, les métiers de la rééducation (cf. ceux de la structure sanitaire). C'est la partie physiologique au sens traditionnel du terme, fonctionnelle (rééducations des membres, de la parole, de la déglutition). Ce sont les kinésithérapeutes, orthophonistes, psycho-motriciens, etc.

## **2 - Horaires de travail et organisation du temps de travail du personnel soignant**

On étudiera principalement ici les horaires et modes de gestion du temps de travail du personnel de soins de la structure sanitaire, principale catégorie professionnelle de ce secteur d'activité.

L'organisation du travail de ce personnel ne peut être fondée qu'en application du principe légal de continuité des soins. Cela veut dire que pour un poste présent dans une tâche déterminée il faut financer 1,75 postes pour assurer cette continuité des soins car quand il y a une personne qui travaille, il y en a une au repos et une en congés.

En plus de cette obligation commune à tous les établissements de soins, le temps de travail global est également dépendant de la charge de travail et de ses fluctuations. Celles ci sont essentiellement fonction du nombre et de la gravité des cas traités (notamment le niveau de dépendance). Les ajustements semblent le plus souvent prévisibles dans la mesure où les admissions sont programmées et que peuvent être planifiées les charges de travail correspondantes. Cette configuration explique largement que, à la périphérie du noyau dur de personnels, se trouvent un nombre important de personnes en quelque sorte stabilisées dans des statuts précaires. Ce phénomène est d'autant plus marqué que, dans l'établissement, le passage en CDD est, au moins pour les infirmières, la condition sine qua non d'une embauche ultérieure sur CDI.

## *2-1 Composition des équipes*

La structure sanitaire est composée de 7 services de soins regroupés en 2 secteurs - un secteur adulte et un secteur enfant. Ce sont des entités géographiques sous la responsabilité directe d'un médecin avec un nombre de lits donnés, une équipe de soins donnée sous la responsabilité d'une IDE-chef nommée à l'ancienneté (elles n'ont pas le diplôme de l'école de cadre). Ces dernières sont les pivots de l'organisation des services. Elles gèrent les plannings, déplacent les personnes en fonction des besoins et des absences. En cas d'absence imprévue, l'IDE-chef peut être amenée à remplacer une IDE dans le cas où, compte tenu de leur charge de travail une IDE d'un autre service ne peut pas le faire. L'ensemble des services est dirigé par une surveillante générale diplômée de l'école de cadre qui construit et gère les plannings, arbitre et décide des remplacements et effectue le lien entre l'activité réelle et les rémunérations dont la gestion est réalisée par le service du personnel.

Les équipes de soins sont composées d'IDE, d'AS, d'ASH et de monitrices éducatrices pour le secteur enfant. Elles sont réparties en équipe de jour et de nuit. Le nombre et la qualification des personnels par équipe diffèrent en fonction du secteur, du nombre de lits et du nombre de personnes à temps partiel, mais la structure reste la même. En moyenne, il y a:

- 1 IDE et 4 autres personnels le matin,
- 1 IDE et 3 autres personnels l'après-midi,
- 1 IDE ou 1 AS pour la nuit (les IDE se déplacent dans les services où il y a des AS s'il y a des soins infirmiers à faire) et 2 personnes supplémentaires dont un vacataire qui tourne et fait tous les remplacements.

## *2-2 Horaires des équipes*

Les équipes de jour ont un planning de roulement sur 3 semaines: 3 repos, 2 repos, 1 repos. Elle change de poste au lendemain du repos (si elles étaient du matin, elles sont de l'après-midi et vis versa). Elles travaillent deux week-ends sur trois (un le matin, un l'après-midi et un de repos). Les horaires sont de 6H30 à 14H30 le matin et de 13H30 à 21H30 l'après-midi, soit 8 H / jour. Le chevauchement d'une heure entre les deux équipes est dédié au passage des consignes.

Les équipes de nuit ont un planning de roulement sur 4 semaines: 4 repos, 2 repos, 5 repos, 2 repos. Les horaires sont de 21H15 / 6H45, soit 9H30 / nuit, ne comprenant donc qu'un quart d'heure de battement. Les personnes travaillant de

nuit cumulent 2h30 supplémentaires toutes les 4 semaines qu'elles rattrapent sous forme de récupération en fonction des possibilités du planning (quand il y a des doubles ou en jouant avec la vacataire qui est pratiquement occupé à temps plein à l'année entre les congés et les récupérations) et de l'activité. C'est cette organisation et la réduction des temps de transmission à \_ d'heure le matin et le soir qui a permis de passer à 35 H de nuit. Pour compléter ce dispositif, il aurait fallu embaucher une IDE à mi-temps, ce qui n'a jamais été fait. Cela entraîne un manque de souplesse dans le dispositif et une difficulté à gérer les récupérations des heures supplémentaires qui s'accumulent.

En général, sauf pour des obligations familiales (jeunes mères), les postes de nuit sont très recherchés car mieux rémunérés pour moins d'heures. Les personnes qui travaillent la nuit n'ont ni une expérience ni une qualification différente ou spécifique. La sélection, entre travail de nuit et de jour, s'établit en fonction de critères tel que la capacité à travailler de manière autonome, le sens des responsabilités, la rapidité de prise de décision, la capacité à travailler seule.

### *2-3 Mobilité du personnel*

La surveillante générale a mis en place un système de rotation sur 7 ans pour les IDE des services adultes. Chaque IDE est rattachée à un service d'origine. Tous les 2 ans elles le quittent pour un an. Le turn over étant très faible et le personnel très sédentaire, cela permet de renforcer l'esprit de cohésion et de coopération entre les services, de préserver la mobilité inter - services, de faciliter l'adaptation des gens aux nouvelles équipes.

En général, cela ne pose pas de problème sauf dans des cas très marginaux (à ce moment c'est du grès à grès entre les IDE, arbitré par la surveillante générale), puisque l'établissement n'a qu'une activité, qu'une spécialité, et que les patients sont répartis de façon homogène dans les différents services. Cette nouvelle organisation a permis un meilleur équilibre de la charge de travail entre les services.

Cette mobilité est aussi effectuée de façon non obligatoire et moins formelle pour les équipes de nuit. Elles se réunissent tous les ans pour savoir si certaines veulent changer de service, en cas de difficultés, la surveillante générale arbitre. Toutefois, la rotation est moins nécessaire pour les équipes de nuit car, la solidarité entre services y est traditionnellement plus grande.

De plus, pour les AS et les ASH, il y a une mobilité interne inscrite dans les moeurs en fonction de la charge de travail (niveau d'hospitalisés) des services et des demandes des personnels. Elle est organisée ou arbitrée, dans les services, par les IDE-chefs et par la surveillante générale.

### 3 - Modes de gestion du temps de travail des personnels de soins:

#### 3 -1 *Gestion des récupérations*

La gestion du temps de travail repose sur des plannings clairement établis et une gestion plus souple des repos et des compensations qui satisfaisait l'ensemble du personnel. Le passage à 39H a été effectué en donnant 1H de récupération par semaine au personnel, soit une journée (8H) au bout de 8 semaines. Par accord d'entreprise, les récupérations peuvent se cumuler sur plus d'un mois et être pris sous forme de journées accolées aux congés par exemple ou sous forme d'aménagement permettant de finir un peu plus tôt ou de commencer un peu plus tard en jouant sur les temps de transmission. Pour l'établissement c'est aussi une facilité de gestion.

Aujourd'hui, la réduction des effectifs implique une gestion plus serrée des récupérations et les salariés ne profitent plus de cette souplesse qui est d'autant plus utilisée par l'établissement pour accorder au plus juste l'effectif à l'activité.

#### 3 - 2 *Emploi de CDD*

Les CDD sont recrutés pour remplacer les personnels en congés (maladie, maternité...) quand il n'y a pas de solution de remplacement par mobilité interne. Sur environ 350 salariés, il y a en permanence 30 à 35 CDD. En 1996, ont été comptabilisées 355 embauches en CDD réalisées selon l'une ou l'autre des modalités suivantes:

- Par le jeu de la formation continue, 20 ASH ont dans l'établissement acquis le diplôme d'AS ou d'AMP et continuent d'avoir un poste permanent d'ASH. L'établissement nomme en CDD ces ASH sur les remplacements d'AS ou d'AMP et recrute des ASH à l'extérieur parmi un pool de personnes qui gravitent autour de l'établissement (ancien CES, remplaçants ponctuels pour les périodes de congés payés importantes...). Tant que l'établissement arrive à offrir toutes les opportunités qui se présentent de façon équitable, cela ne pose pas de problème, mais c'est une gestion très lourde qui est de moins en moins faite entraînant des jalousies entre les personnes. Actuellement, tout les AS et AMP (sauf un ou deux) sont en CDD. Sur les deux prochaines années 4 d'entre elles seront promues (2 par an en remplacement de départ à la retraite).

- Les remplacements temporaires d'infirmières se font par embauches à partir des nombreux CV reçus ou d'un pool de personnes qui gravitent autour de l'établissement. Il y a même un pool structurel d'IDE en remplacement dans

l'établissement. En effet, quand on lisse sur l'année l'ensemble de tous les congés (maternité, congé parental d'éducation de plus en plus demandé...) d'une vingtaine d'IDE, il a en permanence 4 IDE en CDD qui peuvent se considérer en CDI. Celles ci tournent en fonction des besoins. Les embauches d'IDE en CDI ne se font qu'à partir des IDE en CDD qui ont donné satisfaction. Très convoitées, la surveillante générale essaie de les garder en CDD le plus longtemps possible jusqu'à ce qu'un poste permanent se libère.

### **3 - 3 Formes de temps partiel**

Pour les services de soins on compte 22 temps partiel (dont 12 mi-temps) sur 108, soit 20% (chiffre équivalent au pourcentage de temps partiel pour l'ensemble des salariés). Cela concerne 47% des ASH et 18 % des AS. On peut distinguer trois types de temps partiel.

- *Le temps partiel groupé.* Ces personnes travaillent 8H / jour en roulement sur deux semaines, une semaine de 2 jours et une semaine de 3 jours. Il concerne les IDE, généralement en congé parental d'éducation à mi-temps. C'est donc du temps partiel choisi qui permet aux IDE de garder un contact avec leur activité dont les évolutions sont très rapides, tout en élevant leurs enfants avec un certain confort. L'organisation du travail actuelle fait que ce ne peut être que du temps partiel groupé (il n'y a qu'une IDE par demi - journée). Cela pose certains problèmes de gestion en fonction de l'individu. Celles ci étant absentes 4 ou 5 jours par semaine, elles doivent effectuer un certain effort de recherche d'information sur l'activité du service (nouveau arrivant, évolution des traitements des malades...) qui se fait dans un temps très limité le matin (1/4 d'heure de transmission). Toutes n'arrivent pas à assimiler et à s'approprier ses informations de façon à exercer leur travail dans les meilleures conditions.

- Il concerne aussi le secteur enfant car les personnes qui travaillent dans ce secteur, quel que soit leur qualification (AS, ASH, monitrice éducatrice), prennent en charge une unité (un groupe de 4 à 5 enfants) pour la journée. Cela ne peut donc se faire de manière partielle.

- *Le temps partiel non groupé.* Cette formule concerne les AS et les ASH. C'est un temps partiel non choisi qui permet à l'établissement de gérer de façon plus souple les surcroûts d'activité journaliers. Ces personnes travaillent 4H / jour pendant les temps forts de l'activité, c'est à dire le matin de 7H à 11H pour le lever, le petit déjeuner et le ménage, et l'après-midi de 16H30 ou 17H à 20H30 ou 21H selon les services pour les douches (qui s'effectue en grande partie le soir), le repas

du soir et le couché. L'amplitude de travail journalier ne pouvant pas légalement dépasser 11H par jour, ce ne sont pas les mêmes personnes qui travaillent le matin et le soir.

Un accord d'entreprise permet à l'établissement d'augmenter de 30% l'horaire de travail de ces salariés sans les payer en heures supplémentaires. Selon la convention, l'augmentation ne peut être que de 10%. Cet accord proposé par la direction pour satisfaire les demandes de ces salariés - intéressés par ces allongements afin de compléter leur rémunération - plutôt que de faire appel à de la main d'oeuvre extérieure, est aujourd'hui remis en cause par les syndicats signataires, et en particulier FO qui représente 48% des voix au C.E.

Ceux ci dénoncent ces heures supplémentaires cachées et non rémunérées comme telles. Il permet une souplesse de gestion supplémentaire à l'établissement. Même si la gestion de ces allongements complique le travail de la surveillante générale, l'efficacité du travail est plus grande car ce personnel connaît les services.

- *Le temps partiel annualisé.* Quelques postes très spécifiques en CDI, ont des contrats de type temps partiels annualisés, avec des périodes non déterminées. Ce sont des personnes auxquelles il est fait appel selon les besoins. Il y a par exemple un poste d'IDE de nuit remplaçant. Il a un volume d'heures annuel contractuel avec une base moyenne de rémunération mensuelle versée tous les mois et un solde qui est fait chaque mois échu en fonction du travail réellement effectué. Ces formules répondent à des besoins très spécifiques et leur utilité est nulle pour d'autres postes permanents car la charge de travail ne varie pas sur l'année.

### *3 - 4 Ajustements à la marge et mobilité inter-services*

Si une personne a un problème et besoin d'un repos par exemple, elle peut "s'arranger" avec l'IDE-chef et avec un collègue sans en informer la direction du personnel. Ces petits ajustements sont gérés par les IDE chef en fonction de la charge de travail sans nécessairement faire appel à l'autorisation de la surveillante générale. Il en est de même pour la mobilité des personnels (exception faite des IDE) en fonction de la charge de travail qui est généralement évaluée en fonction du degré de dépendance des patients. Celle ci devient importante quand il y a 5 à 6 patients très dépendants dans le service.

Ces aménagements ponctuels ainsi que la mobilité des personnels, et la possibilité d'allongement des horaires des temps partiels permettent à tous de connaître tous les services et de pouvoir se remplacer sans problème d'adaptation.

Cela crée une plus grande dynamique et une certaine solidarité et mobilité entre tous les services (y compris secteur adultes et enfants).

#### *4 - Relations sociales et temps de travail*

Comme beaucoup d'établissements de la région REEDUC, est confronté au problème de surnombre de lit. Pour pallier ce problème une restructuration d'une partie de l'activité est en cours (création d'un service de soins à domicile, d'hôpital de jour,...) impliquant une réduction du nombre de lits et un gel des postes dans l'attente d'un accord de la DASS pour la création d'une maison d'action spécialisée permettant de convertir une trentaine de postes excédentaires.

Parallèlement, les services logistiques sont réorganisés pour effectuer des gains de productivité du personnel grâce à des aménagements du temps de travail permettant de supprimer des postes.

La direction réfléchit actuellement à une réduction du temps de travail dans le cadre de la loi De Robien. Cette réduction du temps de travail avait été demandée par les salariés et revendiquée par les syndicats il y a quelques années, mais n'avait pas abouti du fait de son coût financier.

En effet, en ne prenant en compte que les données économiques, passer à 35H avec maintien des salaires, c'est 40 postes supplémentaires à financer. Dans la réalité, on peut réduire ce nombre à environ 20 postes grâce à des aménagements du temps de travail ou des gains de productivité. Selon la Direction, il serait par exemple possible de ne pas compenser, dans les services administratifs, les quatre heures perdues. De même, pour la cuisine, on peut réorganiser les processus de production. Par compte, il n'est pas possible de réduire les équipes de soins qui ne sont déjà composée que d'1 IDE, 1 AS et 1 ASH sans remettre en cause gravement la quantité et la qualité d'un travail donné.

Aujourd'hui, les syndicats attendent les propositions de la direction pour se prononcer et il n'y a pas, à proprement parler, de revendications. Il y a quelques années, les demandes des salariés s'inscrivaient dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail et de vie il y a quelques années. Elles seraient aujourd'hui davantage inscrites dans le cadre de la lutte contre le chômage.

D'autre part, la DRH met en place un audit et de travaux pratiques avec l'ensemble des cadres (plan de formation de l'année prochaine) pour adapter et améliorer l'organisation du temps de travail, les modes de roulement, les modalités de décompte des heures.

Cela va prendre la forme:

- d'un bilan (état des lieux)

- d'un rappel législatif et conventionnel sur les méthodes d'organisation du travail

- de travaux pratiques sur des méthodes de simulation de roulement, d'analyse de ces roulements...

L'objectif est de:

- mettre à plat les pratiques de temps de travail et de les confronter à la législation

- voir si en modifiant l'organisation actuelle des roulements ils peuvent faire des gains de productivité (si ils peuvent gagner des postes en fonction des roulements.)

- de rendre homogène l'organisation, la gestion, la présentation des plannings, d'harmoniser les méthodes de décompte du temps de travail pour que tout le monde ait les mêmes points de repères, la même lecture de l'information sur les plannings...

Ce travail sera donc effectué avec l'encadrement. Ensuite, selon que cela nécessite ou non des changements dans l'organisation collective du temps de travail, les instances consultatives seront associées ou cela ne concernera que les modalités de gestion interne de l'encadrement.

### III- La monographie britannique

Il s'agit d'un hôpital général standard, de la région du sud de Warwick. Il a une double équipe de direction, "executive", et non "executive" (hommes d'affaires locaux et élus locaux).

Les principaux "acheteurs" des services de soins de l'hôpital, dans le quasi marché sont, le DHA local (75% des achats), d'autres DHA dans des districts plus ou moins éloignés et des généralistes "fund holders" – telle l'association locale des médecins qui a opté pour le travail sur budget autonome. Les ressources totales de ces activités en 95-96 sont de 45 millions de livres, soit environ 300 millions de francs.

L'hôpital (*Trust*) comprend huit directions : services cliniques, soins intensifs, spécialités médicales, urgences, services généraux –dont celui des ressources humaines-, contrats et marchés – responsable principalement des relations avec les "consommateurs" –, et logistiques. Fin mars 1996, 2 163 personnes sont employées, mais seulement 1 362 en équivalent temps plein. Les charges salariales représentent 70% des dépenses.

Le contexte de l'hôpital est décisif sur trois points:

1- La logique dominante, dans le Service National de Santé (NHS), comme ailleurs, est que les responsabilités soient décentralisées à l'échelon le plus bas possible. Ainsi, les responsabilités budgétaires et de gestion du personnel ont déjà été décentralisées au niveau des directions individuelles des hôpitaux. Certes, le recrutement, la rémunération etc.. prennent place au sein de la régulation nationale, mais les décisions clefs concernant les rémunérations, les horaires, ou l'arbitrage temps plein/temps partiel, sont de la responsabilité des directeurs.

2- La "nurses bank" est une vraie agence d'emploi, pilotée par l'hôpital lui même qui organise l'emploi des infirmières sur une base temporaire (c'est une sorte de "pool d'infirmières intérimaires"). Comme les autres agences spécialisées dans le louage de personnel infirmier qui se sont développées depuis la fin des années 80, elle reflète deux tendances. D'une part, l'impulsion d'un modèle d'organisation flexible distinguant personnel propre et personnel périphérique et, d'autre part, la combinaison de pressions budgétaires et d'un manque d'infirmières. Mais le pool ne comprend pas que de vraies intérimaires. Il comporte aussi de plus en plus d'infirmières déjà employées à temps plein ou à temps partiel dans l'hôpital lui-même. Elles émargent dans ce pool, en vue d'effectuer des services supplémentaires, de manière régulière ou occasionnelle.

3- Dans les mois qui ont précédé les interviews, les activités auxiliaires ont été entièrement "privatisées" au sein de trois entreprises indépendantes, sans que les responsabilités managériales de l'hôpital n'aient pourtant été abandonnées. Cette

configuration renforce l'intérêt de l'entretien avec les deux directeurs qui s'assurent de la réalisation effective des contrats de sous-traitance.

## **1- Entretien avec la Directrice des Ressources Humaines**

En fonction depuis 5 ans, elle considère l'établissement comme relativement petit, comparé à d'autres hôpitaux généraux. La localisation n'occasionne pas de difficultés de recrutement, mais elle constate une concurrence difficile avec l'hôpital du centre-ville vis à vis du financement.

Il existe quelques accords en sus de l'accord national (Whiteley), mais pour l'essentiel la GRH relève de la régulation nationale pour le personnel ancien comme pour le nouveau. Elle se caractérise par une grille nationale de classification et 37,5 heures hebdomadaire pour les infirmières.

Il y a 5 ans, il y avait peu de flexibilité temporelle, elle s'est efforcée de l'introduire. Il n'est pas toujours possible de satisfaire tout le monde, mais elle est convaincue que les besoins des salariés et ceux de l'organisation peuvent être conciliés. Elle travaille personnellement à temps partiel.

Dans la pratique les choses sont très complexes (en dehors du fait que les cadres infirmiers sont à plein-temps, en journée du lundi au vendredi ou au samedi) les arrangements varient d'un département à l'autre et d'une personne à l'autre. Ainsi on trouve dans un département, des horaires en équipes de 12 heures réalisés par une ou deux personnes, et pas forcément en deux parts égales de six heures. Ce sont des arrangements très individualisés, qui n'occasionnent de consultation du syndicat qu'exceptionnellement, en cas de conflit.

Il semble que les services soient de plus en plus courts (trois fois 12 heures sur trois jours).

C'est le "pool" d'intérimaire qui complète. 150 infirmières y sont inscrites, mais leur statut d'emploi n'est pas clair, la DRH elle-même ne sait pas si elles sont, techniquement, salariées. C'est comme si les infirmières se déclaraient individuellement disponibles, nombre d'entre elles étant connues par leurs responsables et ayant des arrangements individuels avec eux. Il ne semble pas y avoir beaucoup de plaintes à l'égard de cette formule. On aurait pu penser que certaines chercheraient des arrangements plus durables. Cela a peut-être à voir avec la situation de l'emploi dans la zone et le fait que la plupart cherchent là des travaux d'appoints. Il y a de plus un "pool" spécialisé dans le travail administratif.

Elle exerce son contrôle sur les horaires selon quatre voies complémentaires:

1- Les heures sup. excessives sont rapidement détectées du fait du système d'indemnisation des horaires atypiques et des heures sup.

2- Dans chaque direction elle dispose de relations privilégiées avec un responsable du personnel.

3 - Les directeurs sont tenus de l'informer de toute innovation.

4- Le syndicat.

Si elle juge que la situation d'ensemble n'est pas parfaite, cela ne la trouble pas outre mesure. Elle relève toutefois quelques problèmes:

- Quelques personnes travaillent trop, soit sous la forme d'heures supplémentaires, soit sous la forme de deux emplois différents dans deux directions ou départements.

- Des difficultés pour avoir des infirmières travaillant toujours la nuit.

- Difficultés pour promouvoir comme cadres infirmiers des personnes travaillant à temps partiel.

- Si tout le monde est prêt à de la flexibilité occasionnelle, cela ne marche pas avec celles qui ne sont pas assez impliquées et qui risquent de devenir exploitées.

D'où la nécessité de la part des cadres infirmiers d'avoir les compétences sociales nécessaires au management de la flexibilité.

Il pourrait y avoir des difficultés à gérer une firme de plus grande taille - en cas de fusion avec un autre hôpital -, ou en site partagé.

Enfin, elle s'inquiète des effets de la directive européenne, pour laquelle il n'y aura pas automatiquement d'exemption pour les hôpitaux, et, en particulier, de l'imposition d'un repos d'au moins 11 heures entre deux périodes de travail.

## **2 - Entretiens avec les deux Responsables des départements "logistiques" (*facilities*)**

Le personnel auxiliaire n'est plus directement employé depuis juillet 1996. (30 brancardiers, 63 personnels d'entretien, 70 personnes de la restauration). Le contrat est signé pour 5 ans. Cela s'est fait en douceur et avec implication syndicale.

Avant la privatisation les horaires étaient les suivants:

*Brancardiers* : deux groupes, l'un est constitué de trois équipes alternantes, l'autre groupe combine horaires matinaux et tardifs. 5 jours sur 7.

*Nettoyage* (presque entièrement asiatique) : une équipe de jour et une équipe tardive, 5 jours sur 7. Pas d'équipe de nuit en tant que telle mais utilisation d'heures sup. la nuit. Le système était jugé coûteux.

*Restauration* : 10 cuisiniers hommes à temps plein (45 heures), et 55-60 femmes à plein temps ou à temps partiel. Il semble qu'il y ait également un pool d'intérimaires, mais moins formel que chez les infirmières et plus proche du "zéro hours contracts".

### *Ce qui a changé avec la privatisation*

Il existe une disposition qui protège les salariés "privatisés", et de nombreux accords antérieurs sur le temps de travail n'ont pas été modifiés. Mais des arrangements et coutumes antérieures ont été affectées, comme la réduction des heures sup. au profit de l'utilisation du "pool" ou encore, les congés pour retour au pays des salariés asiatiques. De plus, les conditions faites aux nouveaux embauchés ne sont plus les mêmes (exemple trois semaines de congés au lieu de quatre). Le contrat de sous-traitance ne spécifie pas certains détails, tel les effectifs au travail. L'influence de l'hôpital sur le temps de travail passera donc par la supervision des accords sur le service rendu et non pas sur le contrôle de la force de travail concernée.

Au total les interviewés soulignent qu'ils ont finalement davantage de contrôle que lorsque le personnel était directement employé. Dans un autre hôpital, par exemple, où la sous-traitance est plus ancienne, des sur-coûts de non qualité liés au turn-over ont été décelés.

Une partie du personnel de nettoyage est partie, soit à la retraite, soit comme aides-soignantes, et une autre partie, sans doute les plus jeunes, a été mécontente de l'application des dispositions sur les indemnités de licenciements.

La directive européenne ne lui apparaît pas comme un problème.

### **3 - Entretien auprès de l'infirmière en chef, directrice de la qualité**

Elle est en poste depuis trois ans, à l'époque l'hôpital était en difficulté avec 4 millions de Livres de dettes.

Il y a eu diminution de l'effectif des infirmières, si bien qu'aujourd'hui son souci principal est celui de la sécurité. Il a fallu former les cadres infirmières au management, et aujourd'hui tout dépend d'elles. Elle insiste sur le fait que sa responsabilité est professionnelle et non managériale.

Le système horaire a évolué en fonction des demandes des cadres infirmières. Par exemple dans le service de cardiologie, tout a été examiné, en partant des horaires des bus, des gardes d'enfants, etc. Le résultat dépend clairement de l'accord de chacun. En cas de problème, tout le planning est revu. Elle supervise étroitement les cadres infirmiers.

Elle veut plus de flexibilité, notamment au plan annuel, et reconnaît qu'il y a actuellement des problèmes avec le syndicat à propos du pool d'intérimaires.

Elle souligne, par ailleurs les difficultés d'embauche de bonnes infirmières dans la zone et cite des cas de travaux supplémentaires occasionnant des problèmes de qualité. Mais elle pense que le "pool" fonctionne bien à partir d'annonces régulières et qu'il rend surtout des services aux infirmières. Elles sont, selon elle, trop peu nombreuses à y être inscrites.

#### **4 - Entretien avec une représentante syndicale**

Elle a été infirmière pendant 25 ans, elle fait trois nuits du vendredi au dimanche (21h.20-7h.45). Elle semble être une des rares ayant un horaire annualisé, en fait modulé sur le mois. La plupart des cadres infirmiers serait conciliant pour l'affectation des horaires.

La spécialisation professionnelle rend difficile le recours au "pool" et les infirmières sont sous pression pour faire plus d'heures.

Il y a des personnes qui ne respectent pas leurs heures et qui prolongent, même s'il est vrai que c'est un travail dans lequel il est parfois difficile d'interrompre arbitrairement en fin de service. Trop de tâches administratives sont faites par les infirmières du fait du manque de personnel. Les horaires de médecins posent problèmes.

Elle confirme que le pool ne pose pas de problème majeur du point de vue des infirmières, aucune ne demandant un contrat à plein temps, notamment celles qui font les nuits.

Elle pense que l'hôpital a un problème de manque de personnel de qualité, mais, selon elle, l'hôpital n'obtiendra pas plus de flexibilité tant que l'accès à la garde d'enfants en crèches ne sera pas facilitée.

#### **5 - Entretien avec la présidente du syndicat de l'hôpital**

Elle confirme le rôle croissant de la question du temps de travail pour la plupart des catégories employées. Mais elle n'est pas directement concernée par les heures des infirmières, car elles en réfèrent à leurs déléguées locales.

Elle a été impliquée dans une étude sur le fonctionnement du pool d'infirmières intérimaires, mais elle a rencontré une difficulté d'évaluation, du fait de la décentralisation des responsabilités managériales au sein des différentes directions / départements. Un souci particulier est que des infirmières travaillant pour le pool se voient refuser une opportunité d'emploi permanent dans l'hôpital.

Mais seulement trois sur cent ont répondu à une sollicitation syndicale pour savoir si elles avaient des problèmes (notamment de stabilité dans l'emploi). Parmi les répondantes, deux étaient sur le chemin d'un emploi permanent. En fait, compte tenu des

difficultés de recrutement , la plupart des infirmières du pool ont un autre emploi permanent, et d'autres n'en veulent pas. Presque toutes pourraient choisir où et quand elles souhaitent travailler.

Plus généralement elle ne reçoit pas de plaintes majeures des infirmières à propos des arrangements sur le temps de travail, mais les déléguées locales peuvent avoir un autre sentiment. Sa propre impression est que la position des infirmières sur le marché est suffisamment forte pour qu'il n'y ait pas d'abus.

Elle se fait davantage de souci pour le personnel auxiliaire "privatisé", car les nouveaux embauchés ont des conditions d'emploi dégradées.

#### **IV- Conclusion**

Pour tenter de montrer en quoi différent les situations britannique et française il faudrait pouvoir analyser de façon fine la complexité croissante des mécanismes régulateurs des deux systèmes de santé au sein de contextes nationaux eux-mêmes en évolution. Il faudrait surtout identifier les logiques qui, dans chaque pays, président aux articulations entre le système de santé, l'ensemble de la protection sociale et, au delà, aux interactions entre les différentes sphères de la société. On se contentera ici de confronter les principaux éléments caractéristiques des deux contextes avant de comparer les normes et les pratiques mises en oeuvre en matière de temps de travail dans le domaine hospitalier.

##### **IV-1 Contextes: "le temps des marchés et le temps des hommes"**

Si les contextes économiques dans lesquels évoluent les établissements de santé français et britannique sont semblables, les politiques et les réformes dont ils sont l'objet empruntent des voies presque diamétralement opposées. Dans les deux cas, la crise financière des Etats providence alliée à l'augmentation irrésistible des dépenses de santé, leur rendement décroissant et d'autres phénomènes encore, imposaient dès la fin des années 70 une réorganisation du système de santé et singulièrement du système hospitalier. Cette réorganisation fut d'abord comptable, elle est aujourd'hui socio-économique.

Mais pour comprendre les méthodes choisies des deux côtés de la Manche pour faire face à ces défis, il est bon de rappeler que les fondations, bismarckienne

pour l'un, beveridgienne pour l'autre, marquent encore profondément et les structures des deux systèmes de santé et les changements qu'ils connaissent <sup>36</sup>.

Au Royaume Uni, c'est parce que l'Etat et l'administration étaient maîtres du jeu qu'ils ont été accusés de tous les maux dont souffraient le NHS. En France, c'est parce que le bipartisme dans la gestion de la Sécurité Sociale et la bureaucratie professionnelle fondée sur le jeu réglé entre médecins et managers montraient leur limites et leurs incapacités à gérer la nécessaire restructuration, que l'Etat et ses services déconcentrés se sont trouvés légitimés pour prendre les choses en main, se poser en nouveau maître du jeu.

En France, depuis les ordonnances d'avril 96 et leurs mises en application progressive, l'ensemble des contraintes (macro, meso et micro) qui pèsent sur les établissements passe, pour l'essentiel, par les noeuds stratégiques que sont devenues les Agences Régionales de l'Hospitalisation. Elles relayent et déclinent les impératifs (quantitatif et qualitatif) nationalement définis et contrôlent la planification régionale. De plus, par le biais d'une contractualisation d'abord suscitée puis forcée, elles interviennent dans le fonctionnement des établissements en contribuant à la définition de leur projets et en déterminant leur budget.

Au Royaume Uni, les contraintes sont toutes entières concentrées dans le pseudo marché et dans ses règles, dont les payeurs sont aujourd'hui les acteurs dominants.

La monographie réalisée par l'équipe de Warwick montre bien à quel point ce déséquilibre est *a priori* moins défavorable à l'établissement lui-même qu'à ses employés. La "privatisation" de certaines activités ou encore l'usage qui est fait des "pool" d'infirmières en sont deux exemples significatifs.

C'est ainsi que le recours accru à la sous traitance et aux contrats de courtes durée s'accompagne d'une dégradation des conditions de travail et d'une intensification des charges de travail.

---

<sup>36</sup> Bien que ces appellations soient parfois considérées comme désuètes, elles ne traduisent pas moins les fondements historiques différents des systèmes de protection sociale anglais et français. Le modèle bismarckien d'abord implanté en Prusse à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, et lié à l'avènement de la société industrielle, vise d'abord à assurer la sécurité des travailleurs. Il est géré de façon paritaire par les employeurs et les salariés ; les professionnels y ont une relativement grande autonomie. Dans le modèle beveridgien, implanté en grande Bretagne après la deuxième guerre mondiale, il s'agit de confier à l'Etat et aux administrations la charge de mettre en place un système de protection universel.

La trace de ces origines différentes se retrouvent clairement dans les réformes qui se mettent aujourd'hui en place en Europe et qui convergent vers un modèle que l'on pourrait qualifier de néo beveridgien. Il est caractérisé par une forte présence de la régulation étatique, un maintien ou un accroissement d'une couverture minimum à toutes les couches de la population (travailleurs ou non) et par une intrusion croissante de la logique commerciale et marchande. cf. Ph. Mossé " Health care reforms in Europe. a view from Japan " Keio University, juillet 1997, 24p. Pour une critique de cette présentation, voir A. Lechevalier " Les réformes des systèmes de protection sociale: d'un modèle à l'autre ", Revue Française d'Economie, 12,2, 1997, pp. 97 - 129.

Le rapport au temps est donc tout à la fois un indicateur de cette différence fondamentale et un moyen de faire face à ces contraintes de nature différente.

L'horizon temporel de l'hôpital français est celui de son "projet d'établissement", des moyens nécessaires à sa mise en oeuvre, des évaluations internes et externes, et des accréditations. Le lustre est l'unité de mesure traditionnellement utilisée en France pour définir, développer et évaluer un Plan. Depuis 1991, c'est le délai choisi pour l'exécution du Projet et du SROSS. C'est aussi le délai laissé à chaque établissement pour s'engager dans une démarche d'accréditation. C'est enfin, et surtout, la durée maximale des Contrats d'objectifs et de moyens que chaque établissement, privé ou public, devra signer avec "son" Agence Régionale d'Hospitalisation.

Cinq années est considéré par tous les acteurs comme un horizon temporel "raisonnable", "acceptable". Il confère à l'ensemble du dispositif, par ailleurs entièrement structuré par l'incertitude <sup>37</sup> une certaine dose de prévisibilité. Suffisamment court pour éviter que s'installent des routines et des inerties, ce délai est suffisamment long pour que se justifie l'engagement collectif et individuel dans des relations d'apprentissage et d'investissement réciproques.

Par sa longueur même il laisse quasiment entière la marge de manoeuvre concernant la gestion des temps courts (semaine, mois, voire année). Celle ci n'est donc pas un enjeu stratégique ; elle est confinée dans la sphère de la gestion du personnel.

Au Royaume Uni, l'horizon n'est pas celui de la planification mais celui du marché contractualisé. Or l'unité de mesure choisie non pas de façon artificielle mais en référence aux usages du passé, a été fixée à une année. Bien trop longue par rapport à la norme marchande qui exige l'instantanéité des choix, mais trop courte pour susciter l'engagement, cette durée possède toutefois une double origine, une double légitimité.

D'une part, dans le système de la capitation (qui dominait le NHS d'avant la réforme), un an était le délai traditionnellement accordé au consommateur / citoyen pour changer de médecin <sup>38</sup>. D'autre part, cette même durée correspond aujourd'hui, c'est à dire depuis 1991, à la durée des contrats entre les prestataires de soins et leur vrais "clients" que sont devenus les institutions (groupements de généralistes ou DHA) agissant au nom des patients.

Par sa brièveté même ce délai pèse directement sur la relation d'emploi. Il justifie que les engagements, formels ou non, soit considérés comme précaires.

---

<sup>37</sup> Cf K. Arrow, 1963, op. cité.

<sup>38</sup> Ce délai d'un an est également celui dont dispose l'adhérent à une HMO américaine pour s'en désaffilier. Confirmant la force de cette convention, l'accord signé en septembre 1997 entre la CNAM, la MSA et le syndicat de généralistes M.G. France concernant les filières de soins, a fixé lui aussi à un an la durée du contrat entre l'assuré et son médecin "réfèrent".

Certes en France, comme au Royaume Uni, les employeurs font preuve d'un engouement quasi général pour les contrats à durée déterminée et de courte durée. Cependant, et compte tenu des horizons temporels différents au sein desquels ils sont signés, ces contrats ont des motivations et des fonctions très différentes.

Dans le cas français ces fonctions sont nombreuses. Dans une large mesure, il s'agit de pallier les à coups conjoncturels au sein d'un environnement "risqué" (c'est à dire dans lequel l'apparition des événements est probabilisable) mais non "radicalement incertain".

Il s'agit aussi, et plus prosaïquement, de contourner les mesures prises pour limiter l'embauche de personnels statutaires.

Plus encore, dans le cas de l'embauche de CES dans les hôpitaux publics, il s'agissait, du moins dans la première période, de participer activement à la mise en oeuvre d'une politique sociale (en l'occurrence favoriser l'emploi de jeunes chômeurs) voulue par le ministère.

Dans le cas britannique il en va tout autrement. Il s'agit de reporter sur les salariés, une incertitude perçue comme radicale quant à la pérennité des chiffres d'affaire.

En réalité l'incertitude n'est pas radicale et on l'a vu les pesanteurs et les spécificités de la santé font que le plus souvent les contrats sont renouvelés. Le jeu est donc de dupes qui lie explicitement le recours (et le désir de recourir de plus en plus) aux contrats annuels à la volatilité présumée de la clientèle. Le rapport ambiguë qu'entretient le Trust étudié par l'IRRU de Warwick avec son "pool d'infirmières", à la fois intérimaires et salariées, correspond à cette tension.

En France comme en Grande Bretagne le mécanisme qui limite les stratégies de "flexibilisation", est intégré dans la logique même de la régulation.

Ainsi, dans la clinique française, le recours massif aux CDD n'est toléré par les "insiders" que dans la mesure où ce type de contrat est présenté comme un sas, un passage obligé vers un CDI. Pour que ce sentiment persiste, la direction doit faire la preuve statistique qu'un nombre significatif de CDI sont effectivement signés et que le recrutement externe est sinon banni du moins l'exception. De ce fait le nombre de personnes concernées est faible bien que le nombre de contrats soit très élevé. Si l'effectif peut être étendu ce n'est qu'en faisant appel à des personnels qui "volontairement" choisissent cette relation, partielle et en pointillé, à un travail par ailleurs pénible.

S'ajoutent à ces mécanismes d'auto limitation, les contraintes réglementaires et juridiques qui, dans ce secteur plus qu'ailleurs, s'opposent à la réduction du temps de travail. De ce point de vue l'exemple de l'accord signé dans une clinique

privée de Bretagne est exemplaire. Utilisant les possibilités offertes par la loi Robien le syndicat majoritaire et la direction de la clinique ont signé en mai 1997 un accord prévoyant le passage à 33 heures par semaine, la réduction massive des heures supplémentaires, la création de 33 emplois en CDI dans un délai de douze mois et une diminution salariale annuelle de 1% jusqu'en 2003. Malgré un vote favorable du personnel et l'accord de la DRTEFP locale, le ministère a décidé de ne pas donner son agrément au motif que, bénéficiant indirectement de fonds public, les cliniques privées, comme les hôpitaux publics, devaient être exclues du champ de la loi Robien <sup>39</sup>.

Comme on l'a vu, dans le cas britannique la limite à la flexibilisation est d'une autre nature, plus proche du coeur de la pratique que des contraintes réglementaires ou externes.

#### **IV-2 Normes sociales de travail : "Le temps des femmes"**

Les différences dans la gestion des travailleurs précaires s'accompagnent d'une relative convergence dans les normes de travail.

Au premier abord cette convergence tient aux impératifs de la production (continuité des prises en charge, objectif de qualité, engagement). Ils expliquent qu'une grande similarité des normes de travail puisse exister dans des contextes différents.

Parmi les éléments essentiels de convergence, il faut d'abord noter le niveau auquel se décident les arrangements et les accords concernant les temps concrets de travail et de présence. Certes, compte tenu de la petite taille des établissements étudiés on peut comprendre, au moins en partie, que les arrangements soient trouvés et décidés au niveau des services plus encore que de l'établissement dans son entier ; quoiqu'il en soit, ce type d'arrangements autorise une gestion sur le mode individuel et cogérée par les soignants eux-mêmes. Plus globalement, cette souplesse accordée aux salariés est le pendant de la flexibilité prônée par les directions. Dans les différents sites l'accent est mis avec plus ou moins de force sur les avantages de l'auto gestion des temps de travail mais partout elle joue un rôle autant matériel que symbolique. Il s'agit de reconnaître à la profession infirmière une autonomie et une " conscience professionnelle " qui peuvent se passer d'un contrôle strict et tatillon des horaires individuels.

On ne saurait ici accorder trop d'importance au caractère sexué du milieu de travail. Le fait que l'encadrement soit quasi exclusivement féminin entraîne certainement une attention bienveillante aux problèmes de compatibilité entre vie

---

<sup>39</sup> " Pleins feux ", Multiple, mai 1997, p. 10.

familiale et vie professionnelle que connaissent les infirmières ou les aides soignantes. Cette attention contribue à souder le corps infirmier autour d'arrangements, d'accommodements improvisés sur le mode de l'échange désintéressé.

Deuxième élément de convergence, l'augmentation, en France comme en Grande Bretagne, de l'âge moyen et à du recours accru au temps partiel<sup>40</sup>. Cette convergence sectorielle est d'autant plus remarquable que, toutes branches confondues on assiste au contraire à un rajeunissement des travailleurs et travailleuses optant pour le temps partiel. D'une part, cette augmentation est liée à la crise de l'emploi qui diminue le turn over. Mais, d'autre part, on peut penser que l'amélioration de la condition infirmière, au moins sur le plan salarial depuis une dizaine d'années, n'est pas étrangère à ce phénomène. Le temps partiel permet de supporter plus facilement les charges de travail accrues tout en bénéficiant d'un statut favorable. En Angleterre des dispositifs visant à développer une politique d'"equal opportunities" ont été mis en place en même temps que la réforme. Ils ont conduit les femmes à opter avec moins de risques en terme de carrières, pour des formules de temps partiel.

Par ailleurs, la technicisation des professions paramédicales et, notamment, infirmières, facilite une division du travail d'où le relationnel, la prise en charge globale et continue des patients est moins au coeur des pratiques qu'au coeur des discours. Dans ces circonstances, les éventuelles discontinuités que pourrait provoquer un usage extensif du temps partiel perturbent moins le service dans les établissements étudiés que dans des structures médico sociales ou moins spécialisées.

Comme les contextes et les modes de régulation choisis sont assez similaires dans les deux cas, il est d'autant plus surprenant que les horaires de travail concrets soient différents. Dans l'hôpital anglais, la norme est que le travail en équipe s'organise sur la base d'une rotation sur douze heures. Elle s'accompagne d'une grande concentration des temps de présence dans les services (trois fois douze heures sur trois jours) qui peut poser de sérieux problèmes liés à une productivité, et une attention, vraisemblablement décroissantes. Mais le bien fondé de ce principe est tellement ancré que la DRH du Trust britannique s'inquiète des effets de la directive européenne qui pourrait conduire à augmenter les temps de récupération d'une façon qui soit contraire aux souhaits des infirmières. Il est vrai toutefois que certaines catégories de l'établissement MUTU, travaillent sur ce rythme.

---

<sup>40</sup> les statistiques du ministère de la santé français indiquent que le rapport entre le nombre d'Equivalents Temps Plein et les effectifs réels a régulièrement diminué depuis dix ans, passant de 0,964 en 1986, à 0,949 en 1995.

Mais, généralement, en France, le roulement se fait sur la base de 8 ou 9 heures le jour et 10 heures la nuit. La règle fixant un maximum de 10 heures pour le travail de nuit et de 8 heures pour le travail de jour. Ce principe paraît tellement " naturel " que même les infirmières à temps partiel (cf la monographie) suivent ce rythme.

Par ailleurs, la mobilité inter services, la polyvalence qu'elle implique ne semble pas être une question importante dans le Trust britannique même si on y déplore que la spécialisation soit un frein aux échanges. Dans les établissements français REEDUC et à un moindre degré MUTUAL, au contraire, la mobilité interne est un élément de la professionnalité et du lien entre les personnes et les équipes ; elle est organisée sur une base systématique. Le sentiment d'appartenance à un établissement homogène s'en trouve sans doute renforcée.

Enfin la crainte que représentent les impératifs de restructuration et les diminutions de capacité dans le système français, ne semble pas être au même niveau dans l'hôpital britannique. Le souci majeur concerne davantage les employés des entreprises sous traitantes au statut précaire et à l'emploi menacé. Il en résulte que la réduction du temps de travail, à laquelle songe REEDUC, ne fait pas partie des projets du Trust anglais.

Dans l'établissement français, MUTUAL, on a vu que le "partage du travail" était davantage inscrit dans une gestion des ressources humaines sur le long terme, à la fois informelle et individualisée, que dans un accord au sens propre.

Les observations réalisées dans le secteur de la santé confirment avec force que l'analyse doit porter sur la manière dont s'emboîtent les différentes temporalités mises en oeuvre dans la relation d'emploi et non sur la comparaison de paramètres analytiquement isolés.

Dans cette perspective large, les limites de la flexibilité apparaissent comme endogènes, éclairant d'une lumière crue les velléités de dérégulation qui, ici ou là, perdurent



## CONCLUSION

Deux objets, distincts bien qu'étroitement reliés, étaient visés par cette approche comparative des dynamiques du temps de travail en France et au Royaume-Uni : d'une part, les modalités de régulation, notamment les modes d'articulation des grands niveaux de la régulation de la relation d'emploi ; d'autre part, l'évolution pratique des temps travaillés. Le choix du Royaume-Uni quant à lui répondait à la position, extrême – pionnière ? – de ce pays dans l'espace des nations européennes du point de vue de la déréglementation et de la flexibilisation de l'emploi et du travail. Alors même que tous les indicateurs en notre disposition montraient l'ampleur de la dérégulation de la durée et de l'organisation du temps de travail dans ce pays, le débat public sur sa réduction et son partage, très prégnant dans la France du milieu des années 90, y paraissait étrangement absent. La question centrale était alors la suivante : dans quelle mesure la trajectoire française est-elle celle d'un rapprochement d'avec le modèle anglo-saxon de flexibilisation des temps de travail ? Si convergence il y a, sur quels aspects est-elle la plus nette ? Quelles sont les spécificités nationales qui résistent et quelles en sont les sources ?

Telle est la grille de lecture qui guidera nos remarques conclusives.

### I- Des différences nationales encore considérables

Contrastes et différences sont les premiers éléments qui frappent l'observateur, d'abord au plan des modalités de la régulation, ensuite au plan des pratiques du temps de travail. Ces différences sont d'autant plus évidentes que l'on se situe dans la synchronie. On verra qu'une approche plus diachronique, celle des trajectoires d'évolution des deux systèmes nationaux, tend à relativiser quelque peu les spécificités nationales.

1-1 Prenant appui sur la tradition "volontariste" et "pragmatique" de la régulation sociale en Grande-Bretagne, la déréglementation du temps de travail et la décentralisation des lieux de sa régulation y apparaissent très sensiblement plus avancés et plus admis socialement qu'en France. Alors que "notre déréglementation passe par une reréglementation" (Ray, 95), ce qui d'une certaine manière prolonge les traditions étatistes françaises, au Royaume-Uni la quasi totalité des accords de branche ont disparu au cours des années 80-90, laissant place à la seule négociation d'entreprise ou d'établissement, laquelle est loin de toujours déboucher sur des

accords formels (au point que l'existence ou non de tels accords n'est pas systématiquement renseignée dans l'enquête de nos collègues de l'IRRU...). Toutefois, on y reviendra plus bas, cela n'implique pas, ni au Royaume-Uni ni en France, la disparition de la branche comme unité pertinente de construction de régulations et de conventions *pratiques*, pas plus que la déstabilisation complète des arrangements et compromis noués à l'échelon micro autour des temps travaillés.

1-2 Les durées et temps de travail observables traduisent assez directement cette différence dans le degré de déréglementation. Outil traditionnel d'ajustement à la conjoncture économique, le temps de travail au Royaume Uni est plus variable d'une année à l'autre, plus long en moyenne, de durées beaucoup plus dispersées au sein du salariat, privilégiant sensiblement plus l'emploi à temps partiel discriminant, et donnant une place nettement plus grande aux horaires atypiques sous la plupart de leurs formes. Les heures supplémentaires, le temps partiel, comme toutes les formes atypiques – "unsocial hours" – y paraissent mieux tolérées voire admises qu'en France, comme le montre notamment le fait que très peu nombreuses sont les travailleuses à temps partiel qui disent souhaiter travailler davantage. L'emploi à temps partiel apparaît beaucoup plus discriminé et discriminant au Royaume-Uni, notamment du fait d'un contexte institutionnel et culturel résultant du mode historique spécifique de salarisation – à temps partiel précisément – des femmes britanniques. Par opposition, pour les françaises, c'est la norme "masculine" de l'emploi à temps plein qui a été celle de leur insertion sur le marché du travail.

1-3 Cette différence transcende le clivage entre secteurs d'activité économique, puisque dans chacune des trois branches étudiées, on retrouve la Grande-Bretagne sensiblement au-delà de la situation française, notamment du point de vue de l'importance des heures supplémentaires (dans la métallurgie), de l'emploi à temps partiel (dans la grande distribution et le NHS), ou de la perte de référence à une semaine de travail standard (dans la grande distribution).

Dans la grande distribution, le temps partiel est encore plus développé, et ce avec des horaires contractuels encore plus courts. Quant aux durées d'ouverture des magasins, elles sont nettement plus étendues qu'en France.

Dans les hopitaux anglais la norme temporelle est celle d'une rotation entre équipes toutes les 12 heures, ce qui apparaît comme une prestation fort longue à l'observateur français. L'emploi à temps partiel y est près de deux fois plus courant qu'en France (23% dans le NHS contre 13%). Il en est de même pour les emplois à durée limitée (11% des infirmières hospitalières au Royaume Uni). On a vu

combien ces différences renvoyait à l'histoire distincte des systèmes nationaux de soins, laquelle se traduit notamment par des échelles temporelles contrastées au plan de la gestion (une année en Grande-Bretagne, contre cinq en France).

1-4 Même si une commune tendance à la déréglementation et à la flexibilisation des temps travaillés a affecté les deux pays, et, en leur sein, les trois secteurs étudiés, les modalités en demeurent très différentes. Ainsi en est-il :

- du rôle beaucoup plus directement moteur de l'Etat et de la loi en France, comme on l'a vu dans le mouvement récent de promotion de l'emploi à temps partiel, avec la mise en place d'incitations fiscales, ou encore avec l'introduction par la loi de possibilités dérogatoires.

- des formes plus classiques utilisées par les employeurs britanniques, avec les heures supplémentaires ou le travail à temps partiel, comparées aux formes nouvelles qui se sont davantage développées en France, telle l'annualisation, laquelle serait au contraire en recul en Grande-Bretagne. Cette dernière suppose en effet une gestion relativement programmée de l'activité de l'entreprise, alors que le recours aux heures supplémentaires permet des ajustements très rapides, privilégiés compte tenu de l'orientation très "court termiste" des entrepreneurs britanniques.

Cette différence pourrait s'expliquer, outre l'absence totale de réglementation de la durée du travail au Royaume-Uni<sup>41</sup> qui rend moins utiles des "innovations" à la française en matière de flexibilisation des temps, par la plus grande déréglementation du marché du travail en général, notamment en matière d'embauche et de licenciement. Ou encore, dans la métallurgie, par la priorité qu'ont donné les employeurs à la flexibilisation fonctionnelle sur la flexibilisation temporelle, depuis l'affaiblissement du contre-pouvoir syndical sur l'organisation du travail.

## **II- Des convergences entre les deux dynamiques nationales**

2-1 L'évolution de l'architecture générale du système de régulation présente cependant des traits communs, allant dans le sens d'une décentralisation et d'une revalorisation des échelons locaux – entreprise et établissements – au sein desquels les procédures informelles de négociation et d'arrangement sont probablement en extension au détriment des procédures formelles. En Grande-Bretagne, la tradition "volontariste" donnant la priorité aux conventions informelles et proches du lieu de

---

<sup>41</sup>Outre le fait que le coût salarial est plus faible en Grande-Bretagne – coût de l'heure normale comme de l'heure supplémentaire –, on sait que l'utilisation des heures supplémentaires est en plafonnée en France à 130 heures annuelles par salarié, soit une moyenne de trois heures hebdomadaires, ce qui est fort peu eu égard à la norme britannique.

travail ne peut qu'être renforcée par l'affaiblissement de l'acteur syndical, phénomène qui, on le sait, concerne encore davantage notre pays.

2-2 Dans les deux pays, cette décentralisation ne signifie pas que les régulations locales aient effacé complètement les régulations plus globales, notamment les régulations sectorielles informelles. La décentralisation des niveaux de la régulation peut fort bien s'accompagner d'un mouvement d'homogénéisation des modes de gestion concrets locaux de la force de travail. Tout dépend des caractéristiques structurelles de l'environnement qui est celui des entreprises de la branche. Dans un secteur comme la grande distribution, le mode d'articulation des niveaux de la régulation semble moins déterminant que les données relativement homogènes dans les domaines des marchés, des techniques et de la main-d'œuvre. Cette sorte de "chassé croisé" que l'on observe en comparant les évolutions des lieux de la régulation formelle dans cette branche, en Grande-Bretagne (disparition d'une régulation de branche), et en France (montée d'une régulation de branche), apparaît finalement de relativement peu d'impact sur les formes locales de gestion de l'emploi.

C'est ce phénomène qui explique les convergences entre les modèles sectoriels observés des deux côtés de la Manche. Faisant face à des contraintes structurelles communes dans l'ordre des marchés, de la technologie et de la force de travail, les entreprises d'un même secteur, au sein d'un pays et même d'un pays à l'autre présentent ainsi des modèles sectoriels de gestion de la main-d'œuvre assez typés, y compris dans le domaine des temps de travail. Il sera ici banal de rappeler que les temps travaillés dans la grande distribution française ressemblent beaucoup plus à ce qui se passe dans les magasins britanniques que dans les firmes métallurgiques de l'hexagone.

2-3 La force des régulations pratiques de branche au Royaume-Uni a été fortement soulignée par nos collègues britanniques dans les conclusions de leur enquête (Arrowsmith and Sisson, 97). Le principal résultat de leur étude est en effet que le secteur continue de jouer un rôle structurant dans la régulation des salaires et du temps de travail, et ce, qu'il subsiste un accord sectoriel – cas de l'imprimerie et du NHS – ou non – cas de la métallurgie et de la grande distribution. Autre résultat important, le caractère relativement limité des transformations dans les systèmes de paie et d'organisation du temps de travail. Dans le domaine des salaires, se maintiennent des disparités importantes du niveau moyen de rémunération d'un établissement à l'autre au sein des branches, surtout dans l'imprimerie, où il y a pourtant un accord de branche. Le premier facteur de variation des salaires versés

dans l'entreprise est le recours aux heures supplémentaires, suivi par les primes de travail en équipe. Les nouvelles formes de rémunération qui tendent à intéresser les salariés aux performances individuelles ou collectives et à individualiser restent peu fréquentes. Quant aux négociations salariales d'entreprise, d'une part elles demeurent très courantes, et d'autre part elles sont très marquées par un effet de branche en termes de date, de durée et de niveau des augmentations sur lesquelles elles débouchent.

Le temps de travail est fortement structuré selon deux modèles sectoriels : la métallurgie et l'imprimerie ignorent le temps partiel, contrairement au grand commerce qui l'a généralisé et qui se singularise par la quasi disparition de la "semaine de travail de base" ; le NHS présente un modèle mixte. Quand existe une semaine de travail de référence, elle est remarquablement proche d'un secteur à l'autre (de 36 à 38 heures). La métallurgie et l'imprimerie se caractérisent par une fréquence très élevée des heures supplémentaires, ce qui se traduit souvent par des distorsions de l'ordre de 20 heures dans les horaires hebdomadaires du personnel d'un même établissement. Le NHS se singularise par la fréquence de la semaine de 7 jours, liée à la continuité des soins, et le grand commerce par l'éclatement considérables des formules d'horaires. Dans la métallurgie et l'imprimerie les variations de la semaine de travail autour de la semaine standard sont peu fréquentes, les exemples d'annualisation encore plus rares, et les "contrats zéro heures" quasiment inconnus.

La disparition, dans la métallurgie et la grande distribution, du niveau sectoriel de la négociation et de l'accord, n'a donc pas eu les conséquences majeures que l'on aurait pu attendre. Tout se passe comme si les employeurs suivaient – "comme des moutons", selon l'expression de nos collègues de l'IRRU – les évolutions d'ensemble de la régulation de branche. Les changements observés restent limités, et ils traversent largement les quatre branches enquêtées. Trois explications sont avancées : l'homogénéité structurelle de chacune des branches du point de vue des types de marché, de technologie et de force de travail ; la stabilité nécessaire à la construction d'accords légitimes entre acteurs ; le haut degré d'information des employeurs sur la situation prévalant dans les autres firmes de la branche. Quant au secteur de la santé, l'enquête anglaise montre que la plupart des hôpitaux continuent de se référer aux recommandations élaborées au niveau national pour décider des augmentations salariales, l'autonomie locale de gestion étant cependant plus manifeste dans le domaine des temps travaillés, de la sous-traitance des activités auxiliaires – totale depuis peu dans le cas de l'hôpital étudié – ou du recours au personnel temporaire.

2-4 La force des arrangements locaux en France est également l'une des conclusions de notre étude. Comme l'ont observé nos collègues britanniques, pour leur pays, le mouvement de décentralisation des lieux de la régulation des temps travaillés vers l'entreprise et l'établissement ne signifie aucunement que les accords et/ou les arrangements temporels observés soient devenus précaires et réversibles, directement adaptables à la conjoncture locale des marchés, de la technologie, de l'organisation du travail ou du marché du travail. A l'inverse ils nous sont apparus comme relevant d'une construction complexe héritée de l'histoire, dotée de sa temporalité propre, prenant en compte une multitude d'autres composantes de la relation d'emploi (emploi, qualifications, salaires) et d'intérêts sociaux, construction que l'on ne peut déstabiliser brusquement sans coûts pour l'entreprise et son climat social. C'est d'ailleurs l'une des raisons majeures selon nous pour lesquelles nous n'avons pas vraiment rencontré de transposition locale du débat national sur le "partage du travail", ni d'utilisation généralisée des récentes dispositions législatives. On sait que quand ces dernières agissent, ce n'est "qu'au travers de leur intégration aux logiques de flexibilité propres aux entreprises", et que la "modulation de type III" (la seule qui impose une réduction du temps de travail) est restée très peu utilisée (Boisard et Charpentier, 96).

Dans la métallurgie, la même logique dominante de recherche d'ajustement des temps humains au "temps des marchés" et au "temps des machines" (Thoemmes et de Terssac, 95) se décline de manière très diverse en fonction des contextes productifs et sociaux et de leur histoire. Dans le meilleur des cas on est dans une logique de "temps échangé" : un peu plus de temps libre pour les travailleurs contre un peu plus de disponibilité de leur part. Mais la problématique d'un nouveau "deal social", de "temps partagé", dans lequel les salariés pourraient promouvoir l'emploi en échange de ces ajustements, n'est présente – tout récemment – que dans l'une des trois unités. Dans la grande distribution, compte tenu du caractère massif de l'emploi à temps partiel, du faible niveau des salaires et d'organisation collective des employés, il n'est guère surprenant qu'on ne trouve aucun acteur pour relayer localement la revendication de réduction collective du temps de travail associée à des créations d'emploi. Enfin, dans les deux établissements de soin enquêtés, c'est bien plus autour des passages individuels au travail à temps partiel – dont la qualité et la réversibilité le rendent incomparables à la situation prévalante dans la grande distribution –, et de l'application de la semaine de 35 heures pour les équipes de nuit que sur le "partage du travail" que se focalisent les préoccupations des infirmières.

2-5 Un élément important de rapprochement entre les deux pays est la commune tendance, malgré toutes les limites et réserves qui viennent d'être soulignées, à une diversification des temps travaillés, au sein de laquelle le travail à temps partiel joue un rôle central. Et ce, dans un contexte plus large lui-même convergeant, celui d'une interruption ou même d'une inversion – pour ce qui est du Royaume-Uni – du mouvement historique de réduction de la durée moyenne de travail des salariés à temps plein. L'expression d'"éclatement" ne paraît pas surfaite concernant le Royaume Uni, quand on y observe l'extrême variabilité des durées du travail d'une catégorie de travailleur à l'autre, ou encore la disparition de toute norme collective d'horaire hebdomadaire dans la grande distribution.

En France, moins que les accords sur le temps de travail issus de la négociation collective d'entreprise, c'est l'extension du temps partiel – qui atteint un niveau très élevé dans la grande distribution – qui a le plus d'incidence pratique. Or, dans la toute dernière période, c'est-à-dire depuis la loi quinquennale de 1995 qui l'a inscrite dans une autre logique que celle de la protection des travailleurs concernés, sa dynamique de développement est relancée et pourrait davantage emprunter au modèle britannique : celui d'une discrimination marquée des salarié(e)s à temps partiel sur le marché de l'emploi (Hoang-Ngoc et Lefresne, 94). Ainsi, quand un accord est passé entre partenaires sociaux dans la grande distribution qui incite les magasins à aménager les plages horaires offertes aux employé(e)s à temps partiel afin de leur permettre d'exercer une autre activité professionnelle, on peut faire deux lectures contrastées : la première en terme de conquête sociale ; la seconde une banalisation d'une forme d'emploi encore vécue comme atypique dans la société française. En sens inverse, des signes de rapprochement de la situation britannique à l'égard de la situation française existent dans le domaine de l'emploi à temps partiel (un certain rajeunissement des intéressées, l'abaissement en 1995 de 16 à 8 heures du seuil ouvrant des droits sociaux, et des mesures dé-discrimination, avec la politique d'"equal opportunities").

De même ont été inventées en France de nouvelles formes d'emploi "intermittent" qui ne sont pas sans rappeler les "zero hours contracts" pratiqués dans le commerce en Grande-Bretagne, ou encore a été supprimée la protection des femmes vis-à-vis du travail de nuit. On a pu noter également que le travail posté continuait à s'étendre dans la métallurgie dans les deux pays.

2-6 Dans les deux pays, diversification, éclatement et flexibilisation des temps de travail se heurtent à des résistances sociales, ou à des obstacles liés à la nature même des activités ou des services à produire.

Au Royaume-Uni, on a vu que quand subsiste une "semaine de travail standard", les horaires affichés sont homogènes (de 36 à 38 heures). Dans nombre d'entreprises de la métallurgie, comme dans l'étude de cas réalisée par nos collègues de l'IRRU, le patronat ne parvient pas, pour l'heure, à imposer le travail par équipe successives ou à intégrer le samedi dans la norme de la semaine de travail. En France, nous avons également évoqué les difficultés rencontrées par la direction de l'une des trois unités de la métallurgie pour introduire des horaires alternants. Et dans deux des trois entreprises de la distribution, nous avons souligné la difficulté d'introduction du travail à temps partiel annualisé et/ou les limites rencontrées par les expériences "d'îlots caisses", synonymes aux yeux des caissières d'inscription plus définitive dans l'activité à temps partiel.

Les limites rencontrées par l'introduction des règles marchandes dans le secteur des soins en Grande-Bretagne sont tout-à-fait significatives d'un certain type de contrainte structurel sur lequel vient butter la flexibilisation excessive de la relation d'emploi. Au-delà d'un certain seuil, l'extension des formes précaires d'emploi et la flexibilisation des horaires provoquent de sérieux problèmes de motivation des personnels et de coordination de leurs interventions, préjudiciables à la qualité des soins. L'approche taylorienne des nouveaux gestionnaires se heurte aux exigences d'autonomie des professionnels de la santé. D'où l'importance des arrangements temporels construits sur le compromis entre les besoins des services et ceux des infirmières.

Même dans la grande distribution britannique, surtout quand le marché local de l'emploi leur est favorable, les travailleurs sont susceptibles de faire valoir leur "factory mentality", faite semble-t-il, à la fois d'un attachement à des horaires "normaux" et prévisibles, et d'une résistance aux pressions liées aux demandes de la clientèle.

### III - Ouvertures

Selon nos collègues de l'IRRU, si se maintiennent de fortes régulations sectorielles des modes de gestion de la main-d'œuvre sein de chacune des quatre branches qu'ils ont étudiées, c'est pour trois séries de raisons : la communauté de données structurelles dans lesquelles se situent les firmes d'un même secteur ; la nécessaire stabilité relative des conventions d'emploi ; l'importance de la prise d'information de la part des entrepreneurs et managers sur ce qui se passe ailleurs.

- Les entreprises font face à des contraintes communes de compétitivité, connaissent les mêmes logiques de développement technique et utilisent une main-d'œuvre dotée de caractéristiques sociales proches. C'est pourquoi leurs managers

adoptent des solutions semblables en matière de gestion des salaires et du temps de travail.

- Les accords passés ne sont légitimes et efficaces que s'ils sont relativement durables. Leur stabilité renvoie au fait que les acteurs connaissent les conventions qui prévalent dans les autres entreprises du secteur. Si les employeurs ne s'en plaignent pas moins d'une flexibilité insuffisante, c'est avec peu de différences de vigueur d'un secteur à l'autre. Et aller plus loin sur la voie de la dérégulation poserait probablement des problèmes d'implication des travailleurs et pourrait développer un sentiment d'inéquité en leur sein. Par exemple, limiter davantage l'usage des heures supplémentaires et des primes de travail posté provoquerait trop d'insatisfactions chez les salariés.

- Les dirigeants des entreprises apparaissent prendre leurs décisions en étant bien informés de ce qui se passe ailleurs, au travers de multiples sources : association ou réseaux informels d'employeurs, enquêtes indépendantes, journaux spécialisés, échelons supérieurs de l'entreprise pour les grandes firmes multi-établissements. D'une certaine manière la mobilisation de ces sources d'information permet de conserver les avantages de la négociation collective multi-employeurs, un peu comme ce qui se passe au Japon.

Si l'on en croit les chercheurs de l'IRRU, l'affaiblissement, voire la disparition de l'échelon sectoriel de la négociation collective et de l'accord n'a pas encore changé grand chose au Royaume-Uni : les effets d'une régulation de branche se font toujours nécessairement sentir, et l'échelon local de la régulation a toujours joué un rôle important dans les modes de gestion concrets de la force de travail. Aussi, les modèles d'analyse de l'évolution vers une régulation d'entreprise en termes d'"internalisation" comme en termes de "marketisation" apparaissent limités.

Il est possible que nos collègues surestiment quelque peu le poids de la régulation sectorielle, dans la mesure où les plus petites entreprises – celles où l'on peut penser que la régulation s'effectue de la manière la plus autonome –, paraissent sous-représentées dans leur échantillon, et dans la mesure où la disparition des accords de branche est probablement encore trop récente pour avoir eu des effets majeurs. Quoiqu'il en soit nous pouvons les suivre dans l'essentiel de leurs conclusions : il paraît inexact de surestimer le poids qu'aurait d'ores et déjà acquis l'échelon local ou micro de la régulation de la relation d'emploi, et dangereux d'aller plus loin dans cette voie. Des juristes français du travail ont bien montré que les entreprises ont toujours réinterprété selon leur propre code les règles juridiques et leurs évolutions (Lyon-Caen, 95), et que le mouvement actuel est porteur du danger d'une "atomisation des normes" (Ray, 95).

Au terme de cette recherche, nous ne pouvons donc que conclure :

- bien qu'encore très loin du modèle britannique de déréglementation et de flexibilisation, et tout en empruntant des voies distinctes, la trajectoire française des temps de travail s'en rapproche sur bien des points ;

- examiné de près ce modèle britannique demeure loin de la présentation excessive que tendent à en donner les partisans du libéralisme économique.

Enfin, il nous semblerait utile à l'avenir, que des comparaisons internationales sur la régulation de la relation salariale puissent l'explorer de manière historique et longitudinale. Ainsi, parmi les questions apparues au cours de notre recherche :

- on assiste, par exemple en France dans le secteur de la grande distribution, à un processus d'organisation et de régulation de l'emploi dans lequel ce sont les employeurs organisés qui sont très largement à l'initiative, et non plus les organisations de salariés : un tel processus ne gagnerait-il pas à être étudié à l'aide d'un meilleur recul sur la construction historique des régulations de branche ? Un tel recul permettrait d'établir si, et dans quelle mesure, un tel processus a connu des antécédents depuis la révolution industrielle.

- l'affaiblissement et la déstabilisation des normes formelles "macro" se traduit par un foisonnement d'accords et d'arrangements à l'échelle micro, souvent précaires et réversibles : construire un dispositif permanent d'observation d'un nombre limité d'entreprises et d'établissements paraît donc au moins aussi important que la standardisation et l'affinement des grandes enquêtes par questionnaires.

## Annexe

### Profil socio-démographique et horaires chez MICROTEC

Chez MICROTEC, les horaires de travail ont une histoire propre (voir la monographie en II-2-1) qui, combinée avec des infléchissements importants dans les flux de main-d'œuvre se traduisent, aujourd'hui (et en "coupe instantanée") par une forte différenciation sociodémographique du personnel selon l'"équipe" – ou l'horaire – d'appartenance. Cette hétérogénéité, notamment sous l'angle de la composition de sexe, de l'ancienneté et de l'âge, ne pose pas de problème aigu dans un contexte d'expansion rapide des effectifs, comme c'est le cas à l'heure actuelle (sur près de 1100 personnes, environ 300, soit 27%, ont été recrutées ces trois dernières années) mais peut en poser à brève échéance en cas de stabilisation de l'emploi. D'où les préoccupations des responsables de la DRH en termes de meilleur "partage des contraintes" horaires, d'abord au sein de la future unité de fabrication, et éventuellement par effet en retour "bénéfique", sur l'actuelle.

D'où l'intérêt d'une radiographie des caractéristiques du personnel actuel selon le type d'horaires, permise par une exploitation originale du fichier du personnel

#### **1- Un personnel à structure de qualifications et d'horaires polarisés**

La structure très polarisée des qualifications - près d'une moitié d'opérateurs, un petit tiers d'ingénieurs et cadres, un peu moins d'un cinquième de techniciens – renvoie à la particularité de ce site, tout à la fois site de fabrication de plaquettes, et site de conception pour produits fabriqués dans d'autres lieux. Cette polarisation s'est accrue ces dernières années, puisqu'on a recruté davantage d'opérateurs et de cadres que de techniciens (depuis deux ans, 184 opérateurs, soit 38% de cette catégorie, et 76 cadres, soit 25%, contre seulement 26 techniciens, soit 14%).

Si 99% des cadres travaillent en journée, 97% des opérateurs travaillent selon des horaires atypiques : ils se répartissent de manière assez équilibrée selon les cinq équipes atypiques, puisque leurs effectifs vont de 82 (équipe du week-end) à 107 (équipe du matin).

La moitié des techniciens travaille de jour, et l'autre moitié travaille pour l'essentiel soit le matin, soit le soir : ils sont peu nombreux à travailler la nuit et le week-end.

## **2- Un importante minorité de femmes, en recul rapide chez les opérateurs, en progrès lent chez les cadres.**

30% du personnel est de sexe féminin, cette proportion montant à 35% chez les opérateurs (16% chez les techniciens, 17% chez les cadres, 22% chez la maîtrise - peu nombreuse, puisqu'elle ne compte que 27 membres – et 77% chez les administratifs).

Si 31% des hommes ont moins de deux années d'ancienneté, ce n'est le cas que de 18% des femmes. Si 36% des hommes ont moins de trente ans, ce n'est le cas que de 23% des femmes.

Chez les opérateurs, 43% des hommes ont moins de deux années d'ancienneté, mais ce n'est le cas que de 17% des opératrices : sur les 184 opérateurs recrutés ces deux dernières années, seulement 15% sont des femmes. 49% des hommes opérateurs ont moins de trente ans, ce n'est le cas que de 24% des opératrices. Ce n'est que chez les opérateurs ayant au moins six ans d'ancienneté que l'on trouve une proportion équivalente de femmes et d'hommes.

Cette masculinisation de la main-d'œuvre ouvrière résulterait à la fois du type d'horaire auquel l'entreprise désormais recrute, c'est-à-dire quasiment uniquement en équipes de nuit et de week-end – mais on verra plus bas que ce n'est pas si simple, une proportion non négligeable des jeunes embauchés, hommes comme femmes, sont affectés à des horaires moins incommodes –, et de l'évolution des critères de sélection, qui ont accordé plus de poids à la formation technique.

Si les femmes ne représentent encore que 17% des cadres, elles forment 36% des cadres ayant moins de deux années d'ancienneté (38% des cadres ayant moins de six ans d'ancienneté), et 47% des cadres de moins de trente ans.

16% des techniciens sont des femmes. Si le travail de nuit et de week-end est rare chez leurs collègues techniciens hommes, ils est quasiment inexistant chez ces dernières. Par contre les techniciennes sont en proportion un peu moins nombreuses à avoir des horaires de "bureau" au profit de l'horaire matinal, qui concerne un tiers d'entre elles contre 20% des hommes techniciens. Cela pourrait confirmer que cet horaire est apprécié par les femmes compte tenu de leur rôle dans l'organisation de la vie familiale.

## **3- Opérateurs et opératrices : deux sous-populations aux affectations différenciées selon les horaires de travail.**

On l'a dit les cinq équipes d'horaire a-typique sont d'un poids démographique sensiblement comparable. Mais leur composition de sexe est fort variable, du fait

que si les hommes sont assez équitablement répartis entre elles, ce n'est pas le cas des femmes, dont les deux tiers sont concentrées dans les deux équipes de journée. Ainsi, si les deux équipes de journée sont réellement mixtes, ce n'est pas le cas des trois autres les trois autres (le poids des femmes y varie de 15 à 25%) l'équipe de week-end étant la plus masculine (15% de femmes seulement).

#### Opérateurs : répartition selon l'horaire, par sexe

	H	F
Journée	2,6	4,8
Matin	15,9	33,9
Après-midi	16,6	29,2
Nuit début sem.	21,1	12,5
week-end	20,1	11,3
Nuit fin sem.	23,6	8,3
Total	100	100

Ce clivage se superpose, partiellement mais pas entièrement, avec un clivage selon trois autres attributs (ancienneté, âge et situation familiale), attributs que l'on peut résumer par la notion de "jeunesse" (jeunesse dans l'entreprise, jeunesse au plan du cycle de vie). Si l'équipe de nuit de fin de semaine et l'équipe de week-end sont bien tout-à-la fois les plus masculines et les plus "jeunes", l'équipe de nuit de début de semaine est masculine sans être aussi "jeune" : de ce point de vue elle est même plus proche de la plus valorisée des deux équipes "de journée", celle du matin, puisque 70% des opérateurs (les deux sexes) y ont au moins deux années d'ancienneté, à rapprocher des 75% dans l'équipe du matin, contre 50% seulement dans les deux équipes les moins valorisées, celles de nuit de fin de semaine et celle de week-end.

Mais, cette superposition est *tendancielle*, elle n'est pas *absolue*: on, trouve un nombre tout de même significatif de "jeunes" dans les deux équipes "de journée" (surtout des femmes), notamment dans celle de l'après-midi, et même dans celle du matin, la plus valorisée d'entre elles, puisqu'on y trouve 25% de moins de deux ans d'ancienneté et 30% de moins de 30 ans. *Selon quels critères et par quelles procédures ces "jeunes" parviennent-ils si vite à bénéficier (immédiatement ou très rapidement après leur embauche) des horaires les moins incommodes ?* Telle est l'une des question qui serait à approfondir.

La prise en compte simultanée du sexe et de la "jeunesse" selon l'horaire apporte un éclairage complémentaire. On voit alors que d'une équipe à l'autre *les caractéristiques démographiques des hommes sont moins variables que celles des femmes*. Ils sont toujours, quel que soit l'horaire, recrutés depuis peu (35% de moins de deux ans d'ancienneté dans l'équipe de nuit de début de semaine, celle où ils sont les plus anciens, 44% dans l'équipe du matin, 55 à 60% dans les trois autres équipes), alors que la proportion de jeunes embauchées (depuis moins de deux ans) parmi les femmes va de 7% dans l'équipe du matin à 43% dans l'équipe de week-end, en passant par 4% dans l'équipe de nuit de début de semaine, 20% dans l'équipe de l'après-midi et 26% dans l'équipe de nuit de fin de semaine.

Si l'on change de point de vue pour observer maintenant comment se répartissent hommes et femmes selon leur ancienneté, on constate également que *les hommes se répartissent toujours de manière plus indifférenciée selon les équipes, quelle que soit leur ancienneté*. Seule l'équipe de nuit du début de semaine se détache chez ces anciens opérateurs de sexe masculin. *Par contre, la concentration de leurs collègues femmes sur certaines équipes est très nette au sein des plus anciennes (41% sont dans l'équipe du matin, et 25% dans l'équipe de l'après-midi), mais elle se manifeste également dès l'embauche (ou dans les mois qui suivent l'embauche) chez les (rares) plus jeunes opératrices recrutées, qui sont nettement plus souvent affectées à l'équipe de l'après-midi que les débutants hommes*.

**Opérateurs : répartition, selon le sexe et l'ancienneté,  
entre les différents horaires**

	F<2 ans	F>6ans	H<2ans	H>6ans
Journée	3,5	5,1	2,6	2,7
Matin	13,8	40,7	14,2	19,1
Après-midi	34,5	25,4	19,4	15,5
Nuit début dem.	10,3	15,3	14,8	27,3
week-end	17,2	7,6	22,6	16,4
Nuit fin sem.	20,7	5,9	26,5	19,1
Total	100	100	100	100

Cette opposition entre les sexes du point de vue de l'affectation aux divers horaires selon l'ancienneté se superpose très étroitement à une autre opposition, qui concerne cette fois la situation familiale (présence ou non d'enfants) : *qu'ils aient ou non des enfants, les hommes se répartissent de manière assez égalitaire d'une équipe à l'autre, toujours avec l'exception de l'équipe de nuit de début de semaine, où les hommes avec enfants sont sur-représentés. Les femmes avec enfants sont d'abord concentrées dans l'équipe du matin, puis dans l'équipe de l'après-midi.*

Mais on note en même temps que les femmes, peu nombreuses, qui travaillent la nuit et le week-end, sont tout de même, à l'image de l'ensemble de la population des opératrices, nettement plus anciennes et chargées de familles que leurs collègues masculins : ainsi la moitié a au moins un enfant, contre 38% des hommes de ces équipes.

#### **4- Profil sociodémographique de chaque équipe**

Finalement, on trouve donc trois cas de figure :

- *Deux équipes très masculines et très jeunes, où hommes et femmes ont un profil assez proche, même si les femmes qui y travaillent y sont un peu moins récentes, moins jeunes, moins célibataires et sans enfants : l'équipe de week-end et l'équipe de nuit de fin de semaine. Ce sont les deux équipes les plus récentes, celles où on a embauché des jeunes gens le plus massivement ces deux dernières années.*

- *Une équipe masculine, où les hommes sont plus anciens, âgés et chargés de famille que dans les autres équipes, et où les femmes sont, comme dans toutes les équipes, sensiblement plus anciennes et âgées que les hommes : l'équipe de nuit de début de semaine de création plus ancienne.*

- *Enfin deux équipes "mixtes", dans lesquelles les femmes sont sensiblement (équipe de l'après-midi) ou très nettement (équipe du matin) plus anciennes, âgées et chargées de famille que leurs collègues hommes. Dans l'équipe du matin, 93% des femmes ont été recrutées depuis au moins deux ans (56% des hommes), 93% dont plus de trente ans (40% des hommes), 80% sont ou ont été en couple (42% des hommes) 75% ont au moins un enfant (33% des hommes). Cette équipe du matin est celle où la différence de profil d'âge et de situation familiale selon les sexes est la plus marquée : tout se passe comme si pour une femme chargée de famille cet horaire présentait un intérêt majeur, alors que pour les jeunes gens opérateurs, en majorité célibataires, l'horaire était plus indifférent.*

## Conclusion

Les tendances qui se dégagent de cette radiographie de la population opérateurs sont nettes, mais pas absolues, et inciteraient donc à poursuivre l'étude des processus au travers desquels les profils sociaux s'ajustent peu ou prou, aux types d'horaires.

- La création d'équipes fixes de nuit de fin de semaine et de week-end, considérées socialement comme les plus incommodes, associée à la relance d'un fort recrutement sur des critères plus exigeants du point de vue des qualifications techniques, s'est traduite par une nette masculinisation de la main-d'œuvre ouvrière. Comme l'équipe de nuit de début de semaine, de création plus ancienne, était déjà très masculine, les femmes ne restent bien représentées que dans les deux équipes de journée.

- Mais une proportion non négligeable des jeunes gens récemment recrutés sont aujourd'hui (immédiatement au au termes de quelques semaines ?) affectés aux deux équipes de journée, de même que les (plus rares) jeunes femmes qui viennent d'être recrutées sont souvent affectées en équipe d'après-midi.

Tout se passe donc comme si *l'affectation horaire des hommes était moins sensible à leur ancienneté et à leur situation familiale que celle des femmes*. Ils paraissent ainsi de ce point de vue plus "flexibles".

la différenciation de la population salariée selon les horaires de travail à laquelle on a assisté dans une telle entreprise, en prenant appui sur la division sexuelle traditionnelle du travail domestique, ne tend-t-elle pas à l'entretenir : aux femmes les horaires les plus "pratiques" pour leur permettre d'accomplir l'essentiel du travail familial, aux hommes les horaires les plus atypiques, permis par leur libération des tâches domestiques, et rendant par là-même plus improbable leur participation éventuelle à ces tâches.

Sans omettre que ce type de processus accompagne une marginalisation de la part des femmes dans les embauches au sein de la catégorie professionnelle la plus nombreuse, les opérateurs, et contribue donc à les écarter de l'embauche chez MICROTEC, établissement typique du segment primaire du marché de l'emploi.

## Bibliographie

- ARROWSMITH James, SISSON Keith, *Pay and working time : Towards organisation based systeme ?*, IRRU, University of Warwick, Coventry, July 1997.
- AUTRAND A. , "Le mouvement syndical français et le temps de travail : des stratégies différenciées", *Revue française des affaires sociales*, janv-mars 1988.
- BARBIER Jean-Claude, "Le plein emploi au Royaume Uni ?", 4 pages, Centre d'Etudes de l'Emploi, n° 23, septembre 1997.
- BARET Christophe (avec la participation de GADREY Jean et de GALLOUJ Kamal), *La répartition du temps de travail dans la grande distribution*, Rapport national France, Contrat DARES, 1997.
- BATET Christophe, GADREY Jean, GALLOUJ Kamal, KIRSH Johannes, KLEIN Martina, KRONE Sirikit, LEHNDORFF Steffen, FREATHY Pauln SPARKS Leigh, *France-Allemagne, Grande-Bretagne, la grande distribution du temps de travail*, Rapport de recherche pour la DARES, mai 1997.
- BARRERE-MAURISSON Marie-Agnès, DAUNE-RICHARD Anne-Marie et LETABLIER Marie-Thérèse, "Le travail à temps partiel, plus développé au Royaume-Uni qu'en France", *Economie et Statistique*, n° 220, avri 1989.
- BLOCH-LONDON C., BOISARD P., BOULIN J.Y., COUTROT Th., , "Les processus locaux de "partage du travail", *Travail et Emploi*, n° 59 1994.
- BLOCH-LONDON C., Le CORRE V., DELORT A., "La durée du travail en 1994", *Premières synthèses*, DARES, Ministère du travail et des affaires sociales, N° 27.3, juillet 1997.
- BLYTON P., "Royaume-Uni : la cas de l'industrie métallurgique", in *La flexibilité du temps de travail*, OCDE, 1995.
- BOISARD P (1996), *L'aménagement du temps de travail*, PUF.
- BOISARD Pierre, "Les horaires de travail dans les pays de l'Union européenne", 4 pages, n° 12, Centre d'Etudes de l'Emploi, décembre 1995.
- BOISARD Pierre, "L'aménagement du temps de travail dans l'Union Européenne", 4 pages, Centre d'Etudes de l'Emploi, n° 13, janvier 1996.
- BOISARD Pierre, *L'aménagement du temps de travail*, PUF, 1996.
- BOISARD Pierre, CHARPENTIER Pascal, *Evaluation de la loi quinquennale : les dispositifs d'aménagement du temps de travail*, GIP-Mutations industrielles et Centre d'études de l'emploi, Noisy-le-Grand, 1996.
- BONAFE-SCHMIT J.P (1988), "Les enjeux de la négociation collective", *Travail et emploi*, n° 36-37.

- BOUFFARTIGUE Paul, de CONINCK Frédéric, PENDARIES Jean-René, "Le nouvel âge de l'emploi à temps partiel", *Sociologie du travail*, 1992-4.
- BOUFFARTIGUE Paul, PENDARIES Jean-René, "Formes particulières d'emploi et gestion d'une main-d'œuvre féminine peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché", *Sociologie du travail*, 1993-3.
- BOUFFARTIGUE Paul, TCHOBANIAN Robert, *A propos de l'évolution des temps travaillés. La force des arrangements locaux*, LEST-CNRS, juin 1997.
- BOUFFARTIGUE Paul, "Temps travaillés, modes de régulation de la relation salariale, et différenciation du salariat. A propos du cas français", communication aux *VIèmes Journées de Sociologie du Travail. Divisions du travail et du social.*, Blankenberge, Belgique, 5-7 novembre 1997.
- BOULIN Jean-Yves, *Europe : l'éclatement des temps travaillés*, (Papier de travail) 1995.
- BOULIN Jean-Yves, CETTE Gilbert, "Réduire la durée du travail : l'exemple des Pays-Bas", *Futuribles*, juillet-août 1997.
- BOULIN J.Y. "L'évolution du temps de travail en France : la perte du sens", *Futuribles*, n° 165-66, 1992.
- BRIDGFORD J. et STRILING J., "Les relations sociales en Grande-Bretagne dans les années 80, le défi au syndicalisme", *Travail et emploi*, n° 40, 1987.
- BUE J., DUSSERT F., "Les horaires de travail sont moins réguliers et plus diversifiés en 1991 qu'en 1984", *Premières Synthèses*, DARES, n° 28, août 1993.
- CATTANEO Nathalie, *Le travail à temps partiel : un rêve ou un cauchemar ? Du volontariat à la contrainte ou les variations de la disponibilité permanente au travail selon les logiques du temps partiel*, Thèse pour le doctorat en sociologie, GEDISST-CNRS, 1995.
- CAIRE G., *La négociation collective*, PUF, 1992.
- CAULKIN Simon, "The road back to recognition", *Management today*, août 1996, Londres.
- CETTE G. et TADDEI D. *Temps de travail, modes d'emploi*, La Découverte, 1994.
- CHAIGNEAU Y., *Négociation collective, quels enjeux ?*, Commissariat général du plan, La documentation française, 1988.
- CHOURAQUI A., "De la règle à l'ensemble régulateur : une novation socio-juridique", *Rapport scientifique du LEST*, Aix en Provence, 1993.
- COMMISSION EUROPÉENNE, *L'emploi en Europe*, 1994.
- COUTROT Thomas "La réduction du temps de travail : mesure technocratique ou innovation conflictuelle ? ", in Appel des économistes pour sortir de la pensée unique, *Pour un nouveau plein emploi*, Syros, 1997.

- DAUNE-RICHARD, Anne-Marie, "L'emploi à temps partiel : un "effet societal" différent en France, au Royaume Uni et en Suède ?", in O'Reilly J. et Fagan C. eds, *Part-time paradoxes*, Routledge, 1997.
- DARES, *Les enjeux de la répartition du travail*, 1994.
- DAVIES P.L., "La loi et les modes de représentations des syndicats dans les années 80", *Travail et emploi*, n° 35, 1988.
- DECAILLON Joël, "regards sur les partenaires européens : le Royaume Uni", *Analyses et documents économiques*, n° 72, juin 1997.
- DE GRIP Andries, HOEVENBERG Jeroem, WILLEMS Ed., "L'emploi atypique dans l'Union européenne", *Revue Internationale du Travail*, vol. 136, n° 1, printemps 1997.
- DELAMOTTE Y., "Le rôle des règles dans les relations industrielles", in Reynaud J.D et alii, *Les systèmes des relations professionnelles*, CNRS, 1990.
- DUNLOP J.T , "La structure d'un système de relations industrielles", 1958, in Sellier F (1976), *Les relations industrielles : choix de textes commentés*, PUF.
- EUROPEAN FOUNDATION, *Legal and contractual limitations to working time United Kingdom*, Dublin, 1994.
- EYRAUD François, *Travail et travailleurs en Grande-Bretagne*, La Découverte, 1985
- EYRAUD F, MARSDEN D, SILVESTRE J.J (1990), " Marché professionnel et marché interne du travail en Grande-Bretagne et en France ", *Revue internationale du travail*, vol 129, n° 4.
- FREYSSINET Jacques, *Le temps de travail en miettes*, Les Editions de l'atelier, 1997.
- FARNETTI Richard *Le royaume désuni, L'économie britannique et les multinationales*, Syros, 1995.
- FARNETTI Richard, "Un capitalisme de réseau", *Regards*, n° 23, avril 1997.
- FLOX A., FLANDERS A., "La réforme de la négociation collective : de Donovan à Durkheim", *Sociologie du travail*, n° 3, 1969.
- GAUVIN Annie, SILVERA Rachel, , "La flexibilité du temps de travail au féminin : poursuite des tendances antérieures ou inflexions des pratiques et des enjeux"? communication au *Séminaire International sur le Temps de Travail*, 6ème conférence, Blankenberge, 4, 5 et 6 décembre 1995.
- GEDISST-CNRS, *Rapports sociaux de sexe, "partage du travail" et temps de travail. Les perspectives de travail des femmes dans les problématiques du "partage du travail"*, Actes des journées du GEDISST des 22 et 23 novembre 1995, IRESO-CNRS.
- GROSSIN William, *Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle*, Octares, Toulouse, 1996.

- GROSSIN William, "Les temps du travail", in De COSTER Michel etr PICHHAULT François (Dir.), *Traité de sociologie du travail*, De Boeck Université, Bruxelles, 1994.
- GUEDJ François, VINDT Gérard, *Le temps de travail, une histoire conflictuelle*, Syros, 1997.
- GUELAUD Françoise et LANCIANO Caroline, "Nouvelles catégories du temps, leurs rapports dans l'analyse du travail : le cas des hypermarchés", IVèmes journées de sociologie du travail, *La sociologie du travail et la codification du social*, PIRTEM-CNRS, Université de Toulouse le Mirail, Toulouse, 16-17 mai 1990.
- GUELAUD Françoise et al, *La flexibilité du travail dans les hypermarchés*. LEST, Aix en Provence, 1989.
- HAICAULT Monique, "Temps sociaux, temporalités sociales, nouveau système social temporel, sociologie de la connaissance sociale du temps", *Note pour l'axe II du LEST*, 1997.
- HIRATA Helena, SENOTIER Danièle, *Femmes et partage du travail*, Syros, 1996.
- HUSSON Michel, "Les ajustements de l'emploi : un comparaison France-Royaume Uni", *Revue de l'IRES*, n° 9, printemps-été 1992.
- HUSSON Michel, "Le volume du travail et son partage", *Revue de l'IRES*, n°3, hiver 1993.
- HOANG-NGOC Liêm, LEFRESNE Florence, "Les règles d'utilisation du temps partiel dans les régimes d'accumulation français et britannique", *Revue de l'IRES*, n° 14, hiver 1994.
- HOANG-NGOC L. et LALLEMENT M., "Décentralisation des relations professionnelles et gestion de l'emploi en France", *SET-METIS*, n°94-04, 1996.
- JAVEAU Claude, *Les vingt-quatre heures du Belge*, Éditions de l'Institut de Sociologie, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles, 1970.
- LAGARDE Sylvie, "La baisse de la durée du travail", *INSEE Première*, n° 439, mars 1996.
- LEFRESNE Florence, "Le marché du travail crée-t-il des emplois?", *Chronique internationale*, IRES, juillet 1996.
- LEFRESNE Florence, "Royaume Uni, les chiffres du chômage", *Chronique Internationale de l'IRES*, juillet 1997.
- LIPIETZ Alain, *La société en sablier. Le partage du travail contre la déchirure sociale*. La Découverte, 1996.
- MARUANI Margaret, MICHON François, , "Working-time in unemployment times. Discriminations, deregulations, segmentations", communication au *Séminaire International sur le Temps de Travail*, 6ème conférence, Blankenberge, 4, 5 et 6 décembre 1995.

- MEILLAND Christèle, "Le temps de travail dans l'union européenne : une analyse sexuée dans six pays", *Revue de l'IREs*, n° 22, automne 1997.
- MIETKOWSKI Piotr, "Les mystères du marché du travail britannique", *Conjoncture*, Paribas, juillet 1996.
- MORIN M.L., *Le droit des salariés à la négociation collective, principe général du droit*, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1995.
- MORIN M.L., "Etude sur le rôle de l'Etat, des partenaires sociaux et des employeurs dans la définition de normes en matière d'aménagement du temps de travail", *Convention LIRHE/CERTOP/CGP*, n° 29, 1996.
- NAVILLE Pierre, *Temps et technique. Les structures de la vie de travail*, Librairie Droz, Genève, 1972.
- RAY Jean-Emmanuel, "Le point de vue du droit", in Commissariat du Plan et DARES, *Réductions du temps de travail. Journée pluridisciplinaire du 31 mai 1994*, Cahier Travail et Emploi, La Documentation Française, 1995.
- ROLLE Pierre, *Où va le salariat ?* Cahiers libres Editions Page deux, Fondation Marcel Liebman, Lausanne, 1997.
- ROZENBLATT Patrick, "De la réduction générale à l'aménagement du temps de travail : une lecture de 30 ans de confrontation sur la légitimité des représentations", Communication au colloque *L'Etat à l'épreuve du social*, conférence, BlankToulouse, 14-15 septembre 1995.
- RUBERY Jill, SMITH Mark, and FAGAN Colette "Explaining working-time patterns by gender : societal and sectoral effects", communication au *Séminaire International sur le Temps de Travail*, 6ème enberge, 4, 5 et 6 décembre 1995.
- SAGLIO J., "La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles", *Travail et emploi*, n° 47, 1991.
- SELLIER F., *La confrontation sociale en France*, PUF, 1984.
- SELLIER F., "L'évolution des négociations collectives dans la sidérurgie et la métallurgie en France, 1950-69", *Droit social*, n° 9-10, 1990.
- SELLIER François, "Aménagement du temps de travail, articulation entre les niveaux de négociation et conflits entre les syndicats", *Droit social*, novembre 1986.
- SOROKIN, P, *Sociocultural Causality Space Time : A Study of Referential Principle of Sociology and Social Science*, Russel and Russel, New York, 1964.
- SUE Roger, *Temps et ordre social*, PUF, 1994.
- SUPIOT Alain, "Le travail, liberté partagée", *Droit Social*, n° 9/10; septembre-octobre 1993.
- SUPIOT Alain, "Temps de travail : pour une concordance des temps", *Droit social*, n° 12, Décembre 1995.

- TALLARD M., "La généralisation de la couverture conventionnelle", *Travail et emploi*, n° 46, 1990.
- THOLLET J.Y ET GAVINI C. , "La durée du travail : construction et déconstruction d'une norme", *Droit social*, avril 1994.
- VERDIER J.M. et LANGLOIS P., "Aux confins de la théorie des sources du droit : une relation nouvelle entre la loi et l'accord collectif", Recueil Dalloz-Sirey, 39ème cahier, Chronique, 1972.
- THOEMMES Jens et de TERSSAC Gilbert, "La construction des arrangements temporels : une étude de cas sur 11 ans", Texte présenté au 6<sup>ème</sup> séminaire sur le temps de travail (SITT), Blankenberge, 4-6 décembre 1995.
- VOLKOFF Serge, "Le temps de travail et ce qu'il y a dedans", *Politis La Revue*, n°7, avril-juin 1994.
- WATSON, G., The flexible workforce and patterns of working hours in the UK, *Employment Gazette*, n° 102, juillet 1994.
- ZARIFIAN Philippe, "Les 32 heures et la recomposition générale des temps", *M*, n° 58, février 1994.
- ZARIFIAN Philippe, *Le travail et l'évènement*, L'Harmattan, 95.
- ZARIFIAN Philippe, "La notion de "temps libre" et les rapports sociaux de sexe dans le débat sur la réduction de temps de travail", in HIRATA Helena, SENOTIER Danièle, *Femmes et partage du travail*, Syros, 1996.
- ZARIFIAN Philippe, "Pour la semaine de quatre jours : concilier productivité et civilité", Appel des économistes pour sortir de la pensée unique, *Pour un nouveau plein emploi*, Syros, 1997.
- Bulletin d'Etudes Européennes sur le Temps*, "Statistiques et nouvelles", n° 9, 1996, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, Dublin.
- "Royaume-Uni, l'évolution du taux de syndicalisation", *Chronique internationale*, n° 35, IRES, 1995.
- "La négociation d'entreprise en 1996", *Premières Synthèses*, n° 31.2, 1997.
- "Emploi et flexibilité du marché du travail", *Economie européenne*, Supplément A-Analyses économiques, n° 10, octobre 1995.



