



AIREPME

Association Internationale de REcherche en PME

CIFPME 2000

**5° Congrès International Francophone sur
la PME**

25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des
Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en Entrepreneuriat et
en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

La négociation du temps de travail dans le cadre des PME : représentations et logiques d'acteurs

YAMI Saïd

SCHWAMBERGER Yannick

Enseignants – chercheurs

CLAREE

IAE de Lille – USTL
104, Avenue du Peuple Belge
59043 Lille cedex

Résumé

Au delà de son caractère arbitraire, la loi sur l'aménagement du temps de travail, dite loi "Aubry", impulse une dynamique de négociation collective dans un contexte de crise des relations professionnelles (crise illustrée notamment par le déclin du mouvement syndical). Au travers de trois cas de négociation intra-site dans des entreprises de type PME, nous proposons de repérer et dégager les caractéristiques des processus de négociation qui permettent d'aboutir à des accords satisfaisants (affichés comme tels par les partenaires). A partir de cette étude de terrain, il importe d'ouvrir la discussion sur les spécificités de la négociation sociale au sein des PME.

Préambule : crise du syndicalisme et négociation collective.

L'augmentation du nombre d'abstentions aux élections prud'hommales entre 1992 et 1997 (de près de 60% à 66%) reflète la crise qui secoue le mouvement syndical en France depuis plus de deux décennies. Entre 1970 et 1990, les effectifs salariés adhérant à une organisation syndicale ont diminué de moitié. En effet, ils sont passés de quatre à deux millions environ (Guillon, 1997)¹. La France a aujourd'hui un des taux de syndicalisation les plus faibles parmi les pays industrialisés (de l'ordre de 10%). Par ailleurs, la diminution de la conflictualité (nombre de journées de grèves/nombre total de journées travaillées) dans le monde de l'entreprise peut également être interprétée comme un indicateur de la crise du syndicalisme (Guillon, op.cit.).

Le bilan sur la situation du syndicalisme paraît particulièrement critique et nombreux sont les auteurs qui s'interrogent sur son avenir (Caire, 1992² ; Durand, 1996³ ; Mouriaux, 1986⁴ ; Rosanvallon, 1988⁵ ; Tixier, 1992⁶). Pour expliquer la perte de vitesse de l'action syndicale, nous pouvons au moins évoquer deux niveaux de facteurs.

Par rapport au mouvement syndical, on peut souligner l'organisation et les rapports internes des syndicats, leur bureaucratisation, les coupures entre la base et les dirigeants, liés essentiellement à la prééminence de la centralisation des négociations collectives au niveau des instances nationales (Adam, Reynaud, 1978)⁷. La structuration, la dispersion et les divisions entre les différentes organisations syndicales ont largement contribué au phénomène de désyndicalisation.

S'agissant du travail, l'évolution des statuts et des contenus de l'emploi ont conduit à une transformation de la nature des revendications, traditionnellement centrées sur le contrôle des conditions de travail. D'une part, le mouvement national du syndicalisme s'inscrit (depuis la crise économique des années 1980) dans la nécessité de développer un syndicalisme d'entreprise (centré sur la gestion de l'entreprise). D'autre part, c'est fondamentalement la transformation de la nature du travail (caractérisée dans le secteur tertiaire par une relation directe entre le travailleur et le consommateur) et l'individualisation du rapport au travail qui ont marqué l'entreprise ces dernières années, à l'opposé d'un mouvement syndical qui s'est essentiellement appuyé sur le caractère collectif ou identitaire de la profession.

Dans le monde de l'entreprise, les années 1980 s'illustrent donc par un déclin important du syndicalisme. Nous pouvons considérer qu'une forme de syndicalisme « à la française », de nature revendicative et conflictuelle, tend à s'effacer au profit d'une forme d'engagement

dans une action plus centrée sur des modes de coopération et d'entente à l'intérieur des entreprises. Ces modes de négociation collective sont plus traditionnellement observables dans les organisations de petite taille pour au moins deux raisons conjointes.

D'une part, le nombre réduit des membres de l'organisation permet le développement d'une communication plus directe entre les protagonistes de la négociation (les mandataires), mais également entre ceux qu'ils représentent (leurs mandants). D'autre part, si cette proximité entre les membres de l'organisation génère une confusion plus intense entre l'affectif et le technico-économique, elle inscrit néanmoins les acteurs de la négociation dans une plus forte interdépendance, propice à la conclusion d'accords de type "gagnant-gagnant".

L'action syndicale étant traditionnellement porteuse de revendications autour de la réduction du temps de travail (Guedj, Vindt, 1997)⁸, le dispositif d'incitation à la négociation sur ce thème, mis en place en Juin 1998 (loi « Aubry »), représente l'opportunité d'observer des modes innovants de négociation. C'est en ce sens que nous proposons d'examiner plus particulièrement trois cas d'entreprises pour lesquelles les partenaires sociaux ont négocié, avec une satisfaction affichée, de nouvelles configurations d'aménagement du temps de travail.

	<i>Protex</i>	<i>Urbamobil</i>	<i>Choc'éclair</i>
<u>Fiche signalétique</u>			
Effectif Secteur d'activité Organisation du temps de travail	- 80 personnes - Industrie Chimique - Travail en équipes (3x8h)	- 181 personnes depuis l'accord - Mobilier urbain - Travail en équipes (2x8h) et modulation de type1	- 165 personnes depuis l'accord - Pâtisserie et viennoiserie surgelées - Horaires fixes 39h par semaine
<u>Termes de la négociation</u>			
Objet Contrepartie (RTT/compensation)	RTT à l'horaire conventionnel (37h30). Enrichissement des tâches (développement d'activités fonctionnelles) Moins 4h30, suppression des HS sans compensation	Dispositif d'annualisation RTT à 37h30 Maintien des salaires Embauche de 10 salariés	Dispositif d'annualisation + semaine de 4 jours RTT de 30% Perte de salaire de 5% (partiellement compensée) Embauche de 15 salariés
<u>Niveau de satisfaction atteint et expérimentation du dispositif négocié</u>	Amélioration des conditions de travail et embauche de salariés, jugées satisfaisantes. Objectifs RH (polyvalence et autonomie) atteints pour la Direction.	Dispositif d'annualisation mis en œuvre et éprouvé. Temps de présence réduit de 15mn par jour + maintien des salaires.	Diminution des coûts de stockage, travail en flux tendu, allongement de la Durée d'Utilisation des Equipements (DUE) Mise en œuvre de la semaine de 4 jours

Tableau 1 : Présentation des cas d'entreprises Protex, Urbamobil et Choc'éclair

II. Les problématiques organisationnelles : le lien entre contexte et fonctionnement

Dans le cas Protex¹, la création et la mise en fonction de l'usine, la nature de la production ont apporté de lourdes contraintes de démarrage en termes de temps et de conditions de travail. Au bout d'un an, la direction a souhaité réorganiser le fonctionnement de l'entreprise, en premier lieu, pour diminuer la durée moyenne hebdomadaire de l'horaire collectif, mais également, pour répondre aux exigences de flexibilité, de polyvalence et d'autonomie inscrites dans la stratégie ressources humaines.

Dans le cas d'Urbamobil, l'entreprise se situait dans une problématique de rationalisation du temps de travail depuis déjà de nombreuses années. Il s'agissait de réguler collectivement la flexibilité des ressources humaines afin de répondre aux variations de charges d'activité à caractère cyclique. Dans un premier temps, un accord de modulation du temps de travail, accompagné d'un dispositif de préretraites progressives, avait permis de pallier les fluctuations d'activité et de réduire la masse salariale. Toutefois, cet aménagement s'est, au cours du temps, révélé insuffisant pour couvrir les variations saisonnières de charge et l'entreprise avait recours aux heures supplémentaires (remettant ainsi en cause le dispositif de modulation). La direction a alors souhaité négocier une mesure d'annualisation du temps de travail.

Choc'éclair est une entreprise de fabrication de produits surgelés, essentiellement distribués dans les grandes surfaces. A ce titre, et compte tenu des importantes fluctuations de la demande, les contraintes de l'activité nécessitaient de mettre en place une organisation du travail beaucoup plus flexible, permettant de produire en flux tendus et de réduire les coûts de stockage (utilisation de chambres froides). En ce sens, la direction de l'entreprise a orienté également les négociations sur la mise en œuvre d'un accord d'annualisation du temps de travail.

Ces problématiques organisationnelles posent la question de la relation entre l'entreprise et son environnement. En référence à Pfeffer & Salancik (1978)⁹, nous pouvons déceler à travers

¹ Ces trois cas sont extraits d'une recherche de doctorat en sciences de Gestion, portant sur les processus de négociation intra-site de réorganisation du temps de travail, réalisée sur la base de 14 études de cas approfondies (Schwamberger, 1999)

les trois cas présentés, deux types de comportements stratégiques. Ainsi, Protex s'inscrit dans un comportement réactif, dans le sens où elle est orientée vers sa structure interne, en tentant d'agir sur les systèmes d'information, les styles de management, ou encore la technologie. A l'opposé, Urbamobil et Choc'éclair, se sont inscrites dans une logique proactive, tournée vers leur environnement extérieur. Il s'agit de conquérir de nouveaux marchés et de dépasser leurs propres contraintes structurelles. Ces deux comportements s'apparenteraient aux profils stratégiques définis par Miles & Snow (1978)¹⁰ : celui de défenseur et d'explorateur.

III. Les processus de négociation

S'agissant de Protex, la négociation sur le temps de travail a bénéficié d'une conjoncture favorable. Les salariés étaient intéressés par une réorganisation de leur activité afin d'améliorer leurs conditions de travail et surtout d'en enrichir le contenu. A ce titre, la direction avait le souci de développer une organisation innovante et qualifiante, au-delà de l'idée de polyvalence et d'autonomie. Mais, si le contexte est favorable, c'est davantage le choix des modalités de la négociation qui paraît judicieux. En procédant directement, la direction a mené une large consultation des salariés en les mettant à contribution pour repenser l'organisation, notamment au travers de deux groupes de travail composé de 20 personnes. Cette manière de procéder en « chantiers », sur longue durée (4 mois), a permis de mettre en commun les contraintes multiples et complexes des parties. Au final, ceci a renforcé le débat sur les modalités d'implication organisationnelle des salariés. Ainsi, chacun s'est spécialisé dans une fonction d'expert.

En ce qui concerne Urbamobil, la souplesse du dispositif de modulation n'était plus suffisante pour pallier les variations saisonnières, mais la flexibilité était déjà inscrite dans l'esprit des salariés et l'organisation de l'entreprise. Il a été convenu de modifier l'organisation du travail en se basant sur l'ancien système. La direction a réuni les deux délégués syndicaux accompagnés de deux salariés mandatés. Quatre réunions successives ont été menées, la même semaine, entre six personnes (avec le directeur des ressources humaines et le directeur de l'usine). La cinquième réunion a permis la négociation finale et la signature de l'accord. Il semble que la négociation ait bénéficié d'une conjoncture favorable que nous pouvons résumer en trois points. Le contexte économique de l'entreprise lui permettait d'envisager des contreparties intéressantes pour les salariés. Les partenaires sociaux ont montré une réelle volonté d'aboutir à un accord. Et enfin, les échanges se sont appuyés sur l'existence d'un

dispositif préalable que l'on souhaitait optimiser. Au delà de ces aspects, on peut souligner la qualité de la communication et le souci d'ouverture de la part de la direction, la préparation et la responsabilisation des représentants des salariés.

Dans le cadre de la réorganisation de Choc'éclair, la direction souhaitait développer une forme "offensive" de réduction du temps de travail, pour organiser la production sur six jours. La négociation s'est essentiellement appuyée sur un référendum effectué auprès du personnel. Dans l'entreprise, 90% des salariés se sont prononcés en faveur du nouveau dispositif, c'est-à-dire la mise en place de l'annualisation et de la semaine de quatre jours. Toutefois, la nouvelle organisation posait de nombreuses difficultés techniques et il a été nécessaire d'introduire davantage de polyvalence au niveau des salariés. En ce sens, un plan de formation a été développé et les salariés ont directement participé à la planification des postes par le biais d'évaluations de leurs propres activités. Pendant une année d'expérimentation, l'ensemble du dispositif a ainsi été mis à l'épreuve et réajusté au fur et à mesure des difficultés.

Dans les trois cas, malgré l'existence d'oppositions marquées entre les parties, les acteurs de la négociation ont développé une communication réciproque d'un maximum d'informations sur les intérêts ou utilités respectives autour de l'objet négocié. Nous observons ainsi, au travers de ces processus, les caractéristiques principales des négociations de type « gagnant-gagnant » énoncées par la théorie des jeux (Axelrod, 1992)¹¹. En effet, ces cas s'illustrent par : la mise en œuvre d'une information complète dans l'exercice du jeu, la volonté des acteurs de maximiser leurs avantages et d'aboutir à un accord, enfin une relation directe entre les parties à la négociation. Ceci a permis d'éviter la dérive des échanges vers des jeux glissants, au sens d'Adam & Reynaud (1978).

IV. Les résultats

Au niveau de Protex, les débordements horaires provoqués par le lancement de l'unité de production s'avéraient de plus en plus difficiles à maintenir. L'organisation précédente du travail était contradictoire avec les options stratégiques définies en termes de responsabilité et d'autonomie. Le risque de désimplication des salariés était d'ailleurs très présent. Avec le nouvel aménagement des horaires de travail, les principes de l'organisation taylorienne ne sont pas remis en cause. Certes la durée moyenne hebdomadaire du travail a diminué et les rythmes de travail ont été modifiés, mais la structure du processus de production a été

maintenue. En fait, c'est davantage le contenu du travail qui a évolué, notamment par l'enrichissement des tâches. Chaque poste de production a ainsi été enrichi d'une activité fonctionnelle, attribuée en fonction des souhaits des salariés.

Nous assistons quasiment au même cas de figure au niveau d'Urbamobil. En soi, la structure du processus de production n'a pas été remise en cause. L'entreprise continue de travailler suivant les mêmes procédés et principes de fonctionnement. Mais la négociation sur le temps de travail a permis d'instaurer une organisation encore plus flexible visant à ajuster les rythmes d'activité en fonction de la demande. Celle-ci répond à une problématique ancienne et intégrée par les salariés et leurs représentants. C'est pourquoi, sans aucun doute, la direction a clairement explicité les enjeux d'une réorganisation du temps de travail et a utilisé l'existence de l'ancien dispositif comme un levier pour ouvrir l'espace de négociation. Les partenaires sociaux, bien qu'en nombre limité (six personnes), ont multiplié le nombre de rencontres pour examiner l'ensemble des possibilités et impulser une dynamique d'échange dans les débats pour finalement réussir à négocier un accord sur une courte durée (quatre rencontres sur une semaine). Au final, il s'agit bien d'une négociation très structurée mais dont le champ des interactions a été très ouvert ; ceci a permis d'aboutir à un accord rapide et satisfaisant.

Avec l'annualisation du temps de travail, Choc'éclair a réussi à augmenter sa capacité à travailler en flux tendus et diminuer le coût de stockage des produits surgelés. L'étalement de l'activité sur six jours a permis, par ailleurs, d'allonger la durée d'utilisation des équipements. Ces différentes économies ont compensé en grande partie les coûts occasionnés par le réaménagement du temps de travail. La négociation s'est déroulée dans un esprit de conciliation des intérêts des salariés et de ceux de l'entreprise, sur la base d'un engagement de la direction de mener une stratégie sociale innovante. Le processus de négociation est caractérisé par une communication importante entre les acteurs de l'entreprise. La diffusion de la problématique, l'ouverture de l'espace des échanges et l'apport de contreparties significatives (RTT de 30%, perte de salaire compensée en quasi-totalité) ont finalement permis l'élaboration d'un compromis viable malgré la difficulté et la durée de mise en œuvre du dispositif (un an).

Dans les trois cas, la négociation sur le temps de travail a permis d'instaurer des organisations du travail plus souples. La flexibilité organisationnelle est obtenue d'un côté, par l'intermédiaire de la polyvalence et l'autonomie des salariés (souplesse d'adaptation des

salariés), et de l'autre, par une meilleure organisation du temps de travail (souplesse de la structure de production). L'organisation taylorienne est à chaque fois maintenue dans ses principes. C'est la manière de la mettre en œuvre qui est profondément aménagée.

Au delà de ces résultats concrets, nous pouvons également observer une évolution de la manière d'aborder la négociation. Dans les trois cas, les directions des entreprises ont explicité clairement les enjeux d'une réorganisation du temps de travail. Les acteurs de la négociation se sont investis dans des groupes de réflexion autour de la problématique de l'entreprise, en associant étroitement l'encadrement ou directement des salariés. Les processus de négociation ne se sont donc pas déroulés uniquement entre les directions et les délégués syndicaux. Cette ouverture de la négociation conduit à une évolution des représentations des acteurs en matière de relations professionnelles.

V. Discussion

Aujourd'hui, les acteurs organisationnels sont confrontés à une nouvelle vision du travail, en cours de mutation. Affiché comme un défi à la crise de l'emploi, la politique de réduction du temps de travail impulsée par les pouvoirs publics en France vise à une importante décentralisation de la négociation collective afin d'arbitrer entre les exigences de flexibilité que réclame l'économie et les aspirations sociales de stabilité des acteurs. Cette idée passe d'abord par un changement de mentalité et de représentation, avant celui de la structure. A travers les processus de négociation observés, nous notons le recours à une forme moins conflictuelle et une nouvelle conception des relations professionnelles employé / employeur.

En effet, nous pouvons dégager cinq dimensions qui caractérisent les processus observés et qui en conditionnent l'issue (produire un accord satisfaisant) : la diffusion et la prégnance des enjeux, l'ouverture de l'espace de négociation, la perception des contreparties, les logiques d'action (logique distributive et logique intégrative) et la continuité du processus.

- 1) L'explicitation de la problématique de l'entreprise (auprès des instances représentatives et/ou de leurs salariés) a été effectuée dans le cadre d'une communication ouverte et interactive, axée sur les finalités et les enjeux du projet. Par ce biais, les salariés et leurs représentants ont pu directement s'investir dans la formulation de la problématique et la structuration du projet, notamment au travers d'une phase de pré-négociation

(consultation, référendum, travaux en chantiers ou groupes de projet). Ces procédures ont permis la diffusion profonde des enjeux de la réorganisation du temps de travail auprès du public concerné. Elles ont également permis d'ouvrir l'espace de négociation.

- 2) Ces modes d'interaction entre les partenaires de la négociation ont incité les acteurs à ouvrir le champ des échanges à deux niveaux. En premier lieu, la réflexion a pu être étendue à d'autres thématiques ou problématiques. Ainsi, pour Protex, la négociation a également porté sur les modalités d'implication des salariés et le développement de la polyvalence et de la fonction d'expert au sein des équipes. En second lieu, nous avons pu observé une ouverture des négociations à d'autres acteurs de l'entreprise que ceux qui sont habituellement concernés (les partenaires sociaux). Dans le cas de Choc'éclair, les salariés et leurs responsables hiérarchiques directs ont été impliqués dans la définition et l'évaluation des postes, étape nécessaire à la construction et à la finalisation du projet.
- 3) Le jeu des contreparties est essentiel dans la réalisation de l'accord. Ces contreparties représentent la rétribution octroyée par la direction à l'égard des salariés et leurs représentants, pour la contribution qu'ils apportent au processus de flexibilisation des ressources humaines. A ce titre, il faut souligner et distinguer l'importance de deux niveaux de contreparties. Des réductions du temps de travail compensées partiellement ou entièrement représentent des contreparties satisfaisantes pour les salariés. Les représentants des salariés sont sensibilisés au développement de l'embauche et à l'amélioration ou préservation des conditions de travail. Au delà de cette distinction, il apparaît non seulement que la réalité de la contrepartie (mesurable en temps ou avantages financiers) influence le niveau de satisfaction des partenaires sociaux, mais que la perception des acteurs de cette contrepartie détermine directement leur satisfaction ou insatisfaction. En effet, le processus de négociation est également une interaction subjective d'acteurs qui, dans l'échange, construisent et modifient la perception qu'ils ont de la problématique de l'entreprise, des solutions envisagées, mais également des contreparties. En ce sens, un accord satisfaisant ne correspond pas à la solution la plus efficace pour résoudre la problématique de l'entreprise, mais à ce qui est acceptable d'un point de vue économique et social par les partenaires de la négociation.
- 4) Dans ces trois cas de négociation, les logiques d'action ont été marquées par une dominante essentiellement intégrative, c'est-à-dire orientées davantage sur des solidarités

récioproques que sur des antagonismes mutuels. Ces processus se sont déroulés suivant des modalités de communication et d'échanges basées sur la qualité de la relation entre les partenaires et ayant le plus souvent donné lieu à une transformation ou une construction commune des objectifs et des finalités des projets pour tendre vers l'objectif commun. Dans le cas de Protex, les partenaires se sont investis dans la négociation au travers de chantiers ou groupes de projet dans lesquels, non seulement, ils ont élaboré conjointement la problématique de l'entreprise, mais aussi conçu techniquement la mise en œuvre du projet. Dans les deux autres cas, le processus a débuté par une consultation directe préalable des représentants ou des salariés. Ces modalités de construction de la problématique et de structuration des échanges ont permis aux acteurs de s'inscrire dans un jeu à somme croissante et d'aboutir à l'élaboration d'un compromis satisfaisant pour les deux parties. Si le pouvoir reste un enjeu fondamental de la négociation, il semble que dans ces illustrations, les acteurs aient pu équilibrer leur rapport de forces au fur et à mesure des échanges pour aboutir à des solutions communément acceptables.

- 5) En s'appuyant sur la mise en œuvre de groupes de réflexion et de travail, plutôt tripartites (membres de la direction, cadres de proximité et représentants du personnel), les partenaires ont assuré la continuité des processus de négociation. En effet, à partir de ces groupes de projet, les acteurs ont, en quelque sorte, prolongé la négociation après la signature de l'accord en mettant en place des comités de suivi. Ceux-ci ont pour objectif d'assurer la mise en œuvre des dispositifs négociés, d'en observer l'efficacité par rapport aux objectifs initiaux et d'en vérifier les modalités d'application. Ceci permet en outre d'opérer les corrections ou ajustements nécessaires afin de pérenniser les solutions proposées par l'accord. Cette procédure inscrit finalement les acteurs dans une approche nouvelle de la négociation où le processus lui-même reste ouvert en permanence. Dans cette logique, la formalisation d'accords écrits ne représente qu'une étape dans la progression des acteurs vers la construction de modes d'organisation du temps travail.

Conclusion

La réduction du temps de travail s'inscrit dans une tendance ancienne². Toutefois, elle est aujourd'hui moins de nature revendicative et correspond de plus en plus à un instrument de lutte contre le chômage (Boissonnat, 1995)¹². Dans cette logique, les pouvoirs publics ont entrepris une démarche de diminution collective de la durée du travail basée, dans un premier temps sur une loi d'incitation à la négociation. Celle-ci encourage les entreprises à baisser l'horaire moyen collectif hebdomadaire à 35 heures pour l'an 2000 (ou 2002, pour les entreprises de moins de 20 salariés). La loi Aubry correspond à un choix de société dont les conséquences restent difficilement évaluables aux niveaux macro et micro-économiques, mais qui perturbe déjà les fonctionnements organisationnels des entreprises.

En constituant une vaste expérimentation des différentes modalités d'aménagement du temps de travail (et des modalités de négociation) qui peuvent accompagner le passage aux 35 heures, la loi "Aubry" s'inscrit dans le prolongement des différents dispositifs instaurés depuis 1982 et accélère le mouvement des négociations collectives impulsées par l'accord inter-professionnel d'Octobre 1993 (réellement accentué par la loi "Robien" de 1995). Si elle ne bouleverse pas le cadre réglementaire des relations professionnelles (notamment l'existence de trois niveaux de négociation : inter-professionnel, professionnel et intra-entreprise), elle encourage très fortement la réalisation d'accords au sein des entreprises. A ce titre, elle prévoit notamment la possibilité de négocier directement avec des salariés en l'absence de représentants syndicaux (procédure de mandatement).

S'il s'agit là, sans aucun doute, d'une remise en cause du monopole des grandes confédérations syndicales, le mouvement de négociation collective impulsé par la loi "Aubry" représente encore davantage en terme de logique d'innovation et de régulation sociale. Ainsi, comme le montrent les trois cas de négociation intra-site dans des entreprises de type PME, la proximité des parties permet le développement d'une forme moins conflictuelle, ou plus coopérative, dans l'élaboration d'accords particuliers et originaux. Nous supposons, à ce jour, que la multitude des accords réalisés et à venir constituera le fondement du renouvellement des termes de la négociation sociale dans un contexte de crise du mouvement syndical.

² Selon les différentes sources (OCDE, 1996 – le BIT, 1995), la durée annuelle du travail en France est passée de 3000 heures en 1830 à 1650 heures en 1990)

En effet, si les différentes structures syndicales ont des positions divergentes quant aux modalités d'aménagement du temps de travail, elles adoptent des positions relativement convergentes sur la nécessité d'une diminution légale du temps travaillé, en vue de produire un effet « partage du travail ». Ainsi, l'initiative gouvernementale oblige les syndicats à trouver ou inventer les leviers d'une action plus localisée et plus impliquée dans les contextes organisationnels. A ce niveau de décentralisation de la négociation, les débats et les échanges entre les acteurs sont davantage centrés sur des enjeux spécifiquement liés à l'entreprise.

En ce sens, la négociation s'inscrit dans l'action d'organiser ou processus organisationnel (au sens de l' « organizing » de Weick, 1979¹³), c'est-à-dire de reconfiguration des structures de l'entreprise en fonction des évolutions de l'environnement. Mais il s'agit également de dépasser une opposition profonde entre des exigences de développement de l'entreprise et les aspirations personnelles des salariés (Argyris, 1964)¹⁴. Cette contradiction entre l'organisation et l'individu est encore plus forte lorsqu'il s'agit d'arbitrer entre vie privée et vie professionnelle au sein d'un débat sur l'aménagement du temps de travail (Méda, 1995)¹⁵.

Toutefois, ce qui se révèle être difficilement négociable à l'échelle nationale (dans une négociation centralisée), apparaît aujourd'hui envisageable dans le cadre d'une multiplicité d'expériences de réorganisation du temps de travail, c'est-à-dire au cas par cas. Ainsi, si comme le souhaitent les pouvoirs publics, le mouvement de décentralisation de la négociation sur le temps de travail se généralise (loi sur les 35 heures), nous pourrions assister à une approche renouvelée du modèle classique d'organisation, mais également à une évolution des représentations des acteurs en matière de relations professionnelles. En ce sens, la phase de crise que traverse le mouvement syndical aujourd'hui, trouvera son issue à la fois dans une nouvelle approche des relations professionnelles mais aussi de l'organisation.

Au travers de cas précis de négociation, nous avons pu observer la manière dont les partenaires sociaux construisent des compromis acceptables en matière d'organisation du travail et du temps de travail. Ces processus analysés illustrent la participation des salariés et leur créativité. Cependant, la méthode des cas n'est pas seulement illustrative. Le cumul des analyses intra-sites, et notamment la comparaison inter-sites, peuvent conduire à la production d'un modèle de compréhension de la réalité organisationnelle. C'est ainsi qu'une recherche qualitative, s'appuyant sur cette méthodologie, participe au processus de théorisation (cf. Grounded Theory – Glaser, Strauss, 1967)¹⁶.

Annexe 1 : Présentation de l'entreprise Protex

Située dans le nord de la France, il s'agit d'une filiale d'un groupe international de production chimique, employant 80 personnes. Dans cette unité récente, créée en 1992, la direction a développé une organisation innovante et qualifiante basée notamment sur la polyvalence et l'autonomie des salariés. Ainsi, la majorité d'entre eux, opérateurs-techniciens, assurent à la fois des activités productives et fonctionnelles (sécurité, qualité, ressources humaines, logistique, maintenance). La structure hiérarchique est réduite ; elle ne comporte que trois niveaux (directeur, chefs de services et techniciens).

Depuis sa création, l'usine fonctionnait en continu, avec un dispositif de "travail posté" (4 équipes). Compte tenu des charges d'activité, la durée hebdomadaire du travail était de 42 heures (soit au delà des normes légales). Durant quatre mois, les partenaires sociaux se sont rencontrés pour concevoir et négocier un accord d'aménagement du temps de travail basé sur la création de deux équipes supplémentaires. Le passage à six équipes a permis de repenser l'organisation des fonctions des salariés et de redéfinir les tâches dans l'usine. Les équipes sont passées de treize à neuf techniciens (les effectifs productifs de 52 à 54 personnes, deux personnes ont été embauchées). Dans chacune des équipes, les techniciens ont choisi une activité fonctionnelle et ont suivi des formations spécifiques pour devenir "l'expert-contact" dans leur domaine.

La négociation a permis de renforcer une organisation du travail en lien avec les objectifs stratégiques de management posés en termes de responsabilité et d'autonomie des personnels. En ce sens, la nouvelle configuration du système de production apparaît plus rationnelle et plus efficiente. En outre, ce réajustement a conduit à une diminution de l'horaire hebdomadaire moyen (avec maintien des rémunérations) et à une amélioration des conditions de travail. Globalement, les acteurs se déclarent satisfaits du changement organisationnel après l'avoir expérimenté.

Annexe 2 : l'entreprise Urbamobil

Urbamobil est un établissement de fabrication de mobilier urbain. Cet établissement comptait 171 salariés (25% de femmes) avant l'accord d'annualisation du temps de travail (181, depuis l'accord). Deux organisations syndicales sont représentées dans l'usine : la CFDT et FO. Rattachée à la convention collective de la métallurgie, la durée hebdomadaire était de 38h30 pour une organisation du travail en deux postes. Liée à une baisse des niveaux d'activité, la mise en place d'un dispositif de modulation (type I), accompagné d'un système de préretraites progressives, avait, dans un premier temps, permis de réduire significativement la masse salariale et d'adapter la production aux fluctuations du marché.

Soucieuse d'améliorer davantage la flexibilité de l'organisation, la direction de l'entreprise a sollicité l'ouverture de nouvelles négociations. En effet, la souplesse du dispositif de modulation n'était pas suffisante (d'où un recours important aux heures supplémentaires). Il a été convenu de modifier l'organisation en se basant sur l'ancien système. Les partenaires sociaux (les deux délégués syndicaux étaient accompagnés de deux salariés mandatés) se sont rencontrés cinq fois sur huit jours et ont abouti à la conception du nouveau système.

Les principales contreparties à la mise en œuvre de l'annualisation sont la réduction du temps de travail (temps de présence réduit d'un quart d'heure par jour), le maintien des salaires au

même niveau et l'embauche de dix personnes. Le contenu de l'accord a été communiqué directement aux salariés par les partenaires sociaux, lors de réunions avec chaque équipe. La négociation a abouti à un accord qualifié de satisfaisant par les protagonistes.

Annexe 3 : l'entreprise Choc'éclair

Choc'éclair est une unité de fabrication de pâtisserie et de viennoiserie surgelée, qui emploie 150 salariés. L'entreprise opère dans un secteur concurrentiel très vif, avec pour principaux distributeurs, les principales enseignes de la grande distribution. Soucieuse de réduire ses coûts de production, notamment par l'allongement de la durée d'utilisation des équipements et la diminution significative des stocks, la direction souhaitait développer une forme offensive de réduction du temps de travail afin d'organiser la production sur six jours.

Avec l'annualisation du temps de travail, l'entreprise a réussi à augmenter sa capacité à travailler en flux tendus et à diminuer le stockage des produits surgelés. Ces économies importantes ont largement financé les coûts occasionnés par le réaménagement du temps de travail, même si l'entreprise bénéficiait du soutien de l'Etat pour développer l'embauche.

L'accord prévoyait une réduction collective du temps de travail de 30% (passage de cinq à quatre jours), avec une perte de salaire limitée à 5% en moyenne. Ce dispositif a impliqué l'embauche de 10% de personnel supplémentaire (15 personnes).

Références bibliographiques

- ¹ Guillon R. (1997), *Les syndicats dans les mutations et la crise de l'emploi*, L'Harmattan
- ² Caire G. (1992), « Syndicalisme en crise ? », in Durand M. (1992), *Politiques économiques et sociales en Europe*, L'Harmattan
- ³ Durand J.-P. (1996) (sous la direction de), *Le syndicalisme au futur*, Syros
- ⁴ Mouriaux R. (1986), *Le syndicalisme face à la crise*, La Découverte
- ⁵ Rosanvallon P. (1988), *La question syndicale*, Hachette
- ⁶ Tixier P.-E. (1992), *Mutation ou déclin du syndicalisme ? Le cas de la CFDT*, PUF
- ⁷ Adam G., Reynaud J.-D. (1978), *Conflits du travail et changement social*, PUF
- ⁸ Guedj F., Vindt G. (1997), *Le temps de travail, une histoire conflictuelle*, Syros
- ⁹ Pfeffer J., Salancik G. R. (1978), *The external control of organizations, a resource dependence perspectives*, harper & Row
- ¹⁰ Miles R. E., Snow C. C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill
- ¹¹ Axelrod R. (1984), *The evolution of cooperation*, N. Y. : Basic Books
- ¹² Boissonnat J. (1995) [sous la direction de], *Le travail dans vingt ans*, Editions Odile Jacob
- ¹³ Weick K. E. (1979), *The social psychology of organizing*, Addison Wesley
- ¹⁴ Argyris C. (1964), *Integrating the individual and the organization*, New-York : Wiley (trad. Française, *Participation et organisation*, Paris : Dunod, 1970)
- ¹⁵ Méda D. (1995), *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Aubier
- ¹⁶ Glaser B., Strauss A. (1967), *The discovery of grounded theory, strategies for qualitative research*, Aldine Publishing Company