

---

---

## **Négociation des accords de réduction collective de temps de travail : le traitement des salariés à temps partiel**

---

*Jennifer Bué \*, Dominique Roux-Rossi \*\**

Cette présentation est consacrée à la négociation des accords de réduction de temps de travail dans des entreprises qui emploient des salariés à temps partiel. Elle reprend les résultats d'une étude <sup>1</sup> dont l'objectif était d'analyser l'impact des accords de réduction du temps de travail sur les salariés à temps partiel. Elle est fondée sur des enquêtes de terrains réalisées auprès d'une dizaine d'entreprises possédant un taux de salariés à temps partiel élevé (au moins 10 %) et ayant conclu un accord depuis suffisamment longtemps pour que sa mise en œuvre soit riche d'enseignements.

Les entreprises de l'échantillon appartiennent à neuf domaines d'activités différents, allant de l'agroalimentaire (siège social d'une multinationale) au secteur bancaire en passant par la distribution alimentaire et de meuble, le gardiennage, les parcs de loisirs, la presse, les transports urbains et la propreté.

Deux entreprises ont connu, avant la négociation de l'accord d'ARTT, une période difficile (plusieurs plans sociaux, redressement judiciaire) et étaient en phase de redressement. Les autres étaient en phase d'expansion (croissance des marchés, des parts de marché ou de la taille de l'entreprise), bien que soumises à une pression concurrentielle forte.

---

\* DARES, GRIOT

\*\* GRIOT- CNAM

1. J. Bué, J.L. Metzger, D. Roux-Rossi, « Le temps partiel à l'épreuve de la réduction collective de la durée du travail », Rapport DARES-GRIOT-CNAM, juin 2001.

L'échantillon regroupe aussi bien des petites entreprises (une cinquantaine de salariés), que des firmes de grandes taille (jusqu'à dix mille salariés). Certaines entreprises ont surtout une population de cadres, très qualifiés. A l'opposé, d'autres ne rémunèrent leurs salariés que sur de faibles niveaux de qualification (employés, agents de propreté, agents d'exploitation).

En matière d'importance du travail à temps partiel, l'échantillon présente une gamme étendue de situations. En effet, le taux de salariés à temps partiel varie de 10 % à près de 60 %. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un temps partiel très majoritairement féminin. Néanmoins, une entreprise, qui connaît un taux de temps partiel de 50 %, n'emploie que des hommes (société de gardiennage). De même, quelques autres emploient plus de 30 % d'hommes parmi les salariés à temps partiel (essentiellement des étudiants ou des pré-retraités).

En ce qui concerne les accords proprement dits, deux entreprises ont signé, en 1997, un accord dit « de Robien » du 11 juin 1996 l'un défensif, l'autre offensif. Les autres, tous offensifs, sont concernés par la loi Aubry I du 13 juin 1998, les enquêtes de terrain ayant eu lieu fin 1998 et début 1999.

La loi prévoit que les modalités de la réduction collective du temps de travail doivent obligatoirement passer par le canal de la négociation collective, soit d'entreprise, soit de branche directement applicable dans les entreprises de moins de cinquante salariés, pour l'obtention des aides financières de l'Etat. Mais les différentes réglementations n'ont nullement rendu obligatoire le traitement des salariés à temps partiel dans ces négociations, même si la dernière loi Aubry 2 du 19 janvier 2001 consacre un chapitre important à cette catégorie et aux conséquences financières de la réduction collective du temps de travail. Repose donc sur les négociateurs le soin de déterminer les conséquences de la réduction des horaires collectifs pour les salariés à temps partiel.

Nous nous attacherons, après une présentation d'ensemble, à cerner la place et l'importance du traitement des temps partiels dans ces négociations, à déterminer s'ils ont pu représenter un enjeu et à identifier les modalités spécifiques de traitement dont ils ont fait l'objet dans les accords. Enfin, sera débattue la question de la place et du rôle de la négociation décentralisée au niveau de l'entreprise, lieu privilégié d'élaboration des normes en matière de temps de travail.

### **Contexte des négociations d'entreprise**

Il convient de distinguer deux groupes parmi les entreprises enquêtées :

Premier groupe : celles qui connaissent une implantation syndicale établie au moment de la négociation de l'accord et qui disposent de la pré-

sence de délégués syndicaux, à côté des structures de représentation du personnel élues, qui correspondent à la moitié de notre échantillon d'entreprises variant de la présence d'un syndicat unique à une grande pluralité ( huit syndicats).

Deuxième groupe : celles qui n'ont aucune structure syndicale, mais qui néanmoins peuvent avoir des représentants du personnel élus sans étiquette.

Certaines de ces entreprises vont utiliser la possibilité ouverte par la loi Aubry 1 de mandater un salarié. D'autres vont faire désigner par un syndicat, un salarié comme délégué syndical, que nous appellerons délégué *ad hoc*, ce qui correspond à la procédure classique de désignation d'un délégué syndical.

### **Initiative - positions - stratégies**

Dans toutes les entreprises de notre échantillon, l'initiative du déclenchement d'une négociation sur la réduction du temps de travail émane des employeurs, qui sont donc demandeurs et à l'origine du projet, même si, dans certaines entreprises dotées de représentation syndicale, cela pouvait répondre à une attente syndicale. La réduction du temps de travail ne correspond généralement pas à une préoccupation des salariés, qui sont avant tout intéressés par la préservation ou l'amélioration de leur pouvoir d'achat. Les syndicats, quand ils sont présents, n'ont pas, au début tout du moins, de réactions hostiles ou de rejet du projet. A ce sujet, leurs préoccupations concernent surtout l'amélioration de l'emploi et des conditions de travail.

Les raisons de ces choix d'engagement, du côté des employeurs, sont assez homogènes, mis à part le cas d'une entreprise bancaire qui sera examiné plus loin. Si les entreprises manifestent un grand intérêt pour la réduction du temps de travail, c'est davantage pour des raisons économiques et stratégiques, que pour des questions sociales concernant l'amélioration des conditions de travail ou de l'emploi, considérations qui entrent plus dans les préoccupations des syndicats.

On peut classer ces motivations en deux types de raisons qui se combinent souvent et peuvent se décliner avec des variantes :

- L'anticipation : dans le contexte de notre enquête qui s'est située avant la loi Aubry 2 entérinant le principe de réduction collective du temps de travail à 35 heures, il s'agit là de l'anticipation par rapport à la promulgation d'une loi sur l'abaissement de la durée légale, apparaissant inéluctable. Les employeurs concernés souhaitent avant tout éviter le passage brutal, du jour au lendemain, aux 35 heures et anticiper sur les contraintes futures venant d'une législation contraignante, qui impose une nouvelle norme de durée hebdomadaire. « L'entreprise s'est lancée dans cette négociation pour anticiper sur une contrainte à venir ; il vaut mieux prendre son temps, réfléchir à la meilleure solution, plutôt que d'agir dans la précipitation » (Respon-

sable ressources humaines). Ce motif est souvent la première raison avancée par les directions de quasiment toutes les entreprises étudiées.

Mais cet argument peut aussi être avancé de façon différente ; ainsi, il peut être associé à un objectif de concurrence : soit se mettre au même niveau que les autres entreprises du groupe (ou du secteur) qui avaient déjà « donné l'exemple », créant ainsi une émulation ; ou, au contraire, être les premiers à opérer la réduction du temps de travail et avoir, de ce fait un avantage concurrentiel. En effet, dans ce cas, l'entreprise peut utiliser l'accord comme un atout en matière de communication et d'image de marque, surtout si elle a déjà réglé les problèmes de mise en œuvre, notamment l'épineuse question des rémunérations.

L'anticipation peut aussi être associée à l'idée de prendre le temps de la réflexion, notamment pour réorganiser l'entreprise, ou pour mettre en oeuvre un projet préexistant de modernisation et d'agrandissement de l'entreprise.

- Le bénéfice des aides financières : en outre, pour toutes les entreprises, les allègements de charges sociales, d'autant plus importantes que l'accord est conclu au plus vite, constituent des incitations fortes pour la négociation de l'accord dans les meilleurs délais. Pour certaines entreprises, c'est un moyen d'améliorer leur compétitivité, en recherchant la maximisation des aides. Evidemment, la question de l'emploi est liée au bénéfice des aides, qui sont, à cette période, subordonnées à un nombre minimal de créations d'emplois. Certaines entreprises reconnaissent que l'opportunité offerte par la loi a été une véritable aubaine : soit pour le rajeunissement des effectifs considéré comme indispensable ; soit pour la modernisation et l'agrandissement d'un magasin, entraînant de nouvelles embauches ; soit pour l'ouverture prochaine d'un second site assurant ainsi la pérennité des emplois créés.

Pour la plupart des entreprises le contexte économique était favorable à une augmentation du nombre des emplois. Celle-ci a été encouragée par la perspective d'obtenir des allègements de charges conséquentes.

Par contre, une entreprise se situait, au moment de l'enquête, dans une situation économique défavorable et un contexte de crise de l'emploi. Du point de vue de la direction, les arguments pour négocier un accord Robien défensif sont quelque peu différents de ceux des autres entreprises. Ce qui est visé dans cet établissement, par le biais de la réduction du temps de travail, c'est le traitement du sureffectif, estimé par la direction et contesté par les syndicats, alors que toutes les autres mesures classiques de suppressions d'emplois ont été épuisées (départs volontaires, préretraites, temps partiel...). Sont également invoqués des arguments de non-rentabilité de l'établissement dans un marché fortement concurrentiel, la nécessité de rééquilibrer la pyramide des âges et d'abaisser les coûts de production estimés

trop élevés en réduisant la masse salariale. Une menace grave sur l'emploi et même sur la pérennité de l'activité du site, si des mesures adéquates n'étaient pas prises ont été mises en avant par la direction.

On peut donc constater que, hormis ce cas, les motivations des directions d'entreprises, pour déclencher des négociations sur la réduction du temps de travail, sont relativement homogènes et relèvent davantage de considérations stratégiques sur le plan économique, commercial et financier, que de considérations d'ordre social – emploi, amélioration des conditions de travail – même si ces données peuvent être un élément pris en considération, en deuxième plan, dans certaines entreprises.

### **Déroulement des négociations**

Si, sur le plan juridique, l'accord d'entreprise, valablement signé, a la même valeur et la même force normative, quel que soit le contexte dans lequel il a été élaboré et signé, la réalité tirée des observations issues de l'enquête montre une hétérogénéité des modes de négociation.

#### ***Parties à la négociation***

Une distinction fondamentale doit être opérée entre les entreprises du 1er groupe, disposant d'une représentation syndicale reconnue et celles du 2è groupe, n'en disposant pas au moment de l'ouverture des négociations.

Entreprises du premier groupe : dans ces entreprises, ce sont naturellement les délégués syndicaux, mandants des syndicats représentatifs en place dans les entreprises, qui ont été les membres de droit des différentes structures ou commissions mises en place pour ces négociations, interlocuteurs privilégiés des représentants des directions. Cependant, dans certaines entreprises, ces commissions ont été élargies à d'autres intervenants : membre du Comité d'Entreprise, délégations syndicales élargies.

Ces entreprises ont mis en place des structures élaborées pour les négociations, associant de façon très large les syndicats implantés, et parfois d'autres représentants.

Entreprises du deuxième groupe : Ces entreprises ne disposant pas de représentation syndicale ont mis en place des structures particulières pour l'ouverture des négociations. En réalité, les situations sont différentes selon les entreprises, certaines d'entre elles ayant fait appel à des intervenants ou conseils extérieurs. Deux techniques ont été utilisées pour la validation de l'accord : soit le recours au mandatement, selon les formes offertes par la loi Aubry 1 ; soit une autre procédure, qui est celle de la désignation d'un salarié comme délégué syndical, pour la signature de l'accord, que nous avons appelé délégué *ad hoc*. Ces deux formes de procédure peuvent sembler très différentes. Dans la pratique, elles sont au contraire très voisines et

relèvent des mêmes intentions de départ : trouver une personne habilitée par un syndicat pour signer un accord de réduction du temps de travail, ouvrant droit aux allègements financiers.

Dans la plupart de ces entreprises, la désignation du signataire est intervenue, soit en phase finale, pour la signature de l'accord, soit une fois que le projet d'accord a été élaboré et discuté. Comme cela a été mis en évidence dans un rapport publié par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, la procédure de mandatement ou de désignation d'un délégué *ad hoc* n'intervient souvent que lorsque le projet est lancé, voire définitivement bouclé.

Sur les cinq entreprises du deuxième groupe, trois ont choisi de mandater un salarié, deux ont préféré procéder à une désignation de délégué syndical. Néanmoins, d'autres instances ont pu participer à l'élaboration de l'accord.

- Dans une première entreprise, les discussions, lancées à l'initiative de l'employeur, ont commencé avec les membres du comité d'entreprise, structure élue de représentation du personnel, la direction étant représentée par une délégation de une à trois personnes. C'est cette structure qui a été l'instance de négociation. Une fois les négociations bien avancées, les représentants du personnel sont allés présenter le projet à un syndicat qui a mandaté, sans problème, la secrétaire du comité d'entreprise. Comme les relations avec ce syndicat avaient été jugées satisfaisantes, les représentants du personnel n'ont pas jugé utile de contacter d'autres syndicats.

- Dans une entreprise de transport, la direction a eu des contacts avec la DRH du groupe. En l'absence de délégué syndical, la désignation d'un représentant du personnel, mandaté pour négocier et signer l'accord, a été une des premières préoccupations, d'autant qu'il n'y avait pas de volontaire spontané et c'est finalement le délégué suppléant du deuxième collège qui a été sollicité et qui a accepté, après avoir hésité et s'être renseigné auprès du secrétaire départemental d'un syndicat des transports. Dans cette entreprise, les réunions se sont déroulées à trois niveaux avec des aides ou conseils extérieurs.

- Dans deux hypermarchés, la procédure de « négociation » a été quasiment identique. Il n'y a pas eu de réel partenaire à la négociation représentant le personnel. C'est, dans les deux entreprises, un cabinet de consultant extérieur qui a fait un audit et rédigé l'accord avec la direction, après avoir présenté le projet au personnel, au cours de réunions organisées à cet effet. Comme ces entreprises étaient dépourvues de délégués syndicaux, dans le premier hypermarché un cadre élu du personnel et un employé ont été mandatés par deux syndicats différents pour la signature de l'accord. Dans le deuxième, un syndicat a été choisi sur la base d'une bonne entente préalable établie et une salariée à temps partiel a été cooptée par ses collègues et désignée comme déléguée syndicale pour la signature de l'accord.

- Enfin, dans une entreprise de nettoyage, c'est un comité de suivi, composé en fait des membres du conseil d'établissement (instance de représentation particulière mise en place dans cette entreprise, correspondant à une forme de délégation unique du personnel), qui s'est réuni pour la négociation de l'accord. Deux de ses membres se sont fait désigner comme délégués syndicaux par deux syndicats.

Les entreprises du deuxième groupe, dépourvues de délégués syndicaux au départ, ont donc eu recours à des instances de négociation beaucoup moins formalisées que celles du groupe 1. Elles peuvent même sembler quelque peu disparates. Ces entreprises recourent, pour la validation de l'accord, soit au mandatement, soit à la désignation d'un délégué *ad hoc*, sans que le choix pour l'un ou l'autre ne soit le fruit d'une réelle réflexion. Il apparaît simplement comme le plus opportun, et ce, semble-t-il, surtout pour les directions.

### ***Durées et modes de négociation***

Les négociations des accords de réduction du temps de travail (qu'ils soient *Robien* ou *Aubry*) ont été plus longues, mais surtout beaucoup plus laborieuses et conflictuelles dans les entreprises du premier groupe que dans celles ne disposant pas de représentation syndicale préalable, où les relations ont été plus consensuelles ou passives.

Dans les entreprises du premier groupe, les négociations ont souvent été précédées d'échanges et de discussions sur le sujet, avant leur engagement formel ; elles ont généralement duré de nombreux mois, entre sept mois et un an, et ont donné lieu à de nombreuses rencontres et réunions qui ont pu se dérouler à différents niveaux. La pluralité syndicale dans certaines entreprises a souvent été source d'opposition et de divergences entre les syndicats qui n'ont pu montrer un front uni sur ce thème. De nombreux points des négociations ont fait l'objet d'achoppements, voire de conflits et même de risques de blocage des négociations, entre syndicats et directions. Le sujet principal de conflits a été le problème des rémunérations et l'incidence de la réduction du temps de travail sur le maintien ou l'évolution des salaires des salariés à temps complet, problème qui a été soulevé dans toutes les entreprises de façon prioritaire. Les autres divergences les plus importantes ont concerné les modalités de l'organisation de la réduction du travail – réduction quotidienne, hebdomadaire ou report des jours – et enfin, la question des embauches ou du maintien des emplois. On doit noter que la question du traitement des salariés à temps partiel n'a pas été une question conflictuelle ni même un enjeu dans ces négociations, sauf peut-être dans une entreprise où l'on a voulu explicitement diminuer le taux de salariés à temps partiel et le nombre de types de contrats.

Néanmoins, dans ces entreprises du premier groupe, il y a eu de réelles négociations entre les partenaires sociaux qui ont abouti à des compromis, différents des positions de départ. Par exemple, dans une entreprise, il y a eu six projets d'accord proposés par la direction, auxquels les organisations syndicales ont répondu en présentant trois contre-projets distincts mais concertés. Les avantages obtenus par les syndicats ont été d'autant plus importants que le rapport de force était en leur faveur. La plupart des directions étaient désireuses d'une signature rapide de l'accord, afin d'obtenir des aides financières maximales, puisque celles-ci étaient dégressives en fonction de la date de signature.

On doit noter que, dans toutes ces entreprises, des consultations des salariés ont été effectuées : soit de façon informelle, par des réunions organisées aussi bien par les syndicats que par les directions ; soit de façon plus formalisée, au moyen de référendum avant la signature de l'accord ou de consultation écrite.

Les entreprises du deuxième groupe sont marquées par une absence de représentation syndicale et de tradition ou d'habitude de la pratique de la négociation. Il y a donc une inexpérience certaine en la matière. C'est la raison pour laquelle il y a eu davantage de recherche de conseils et d'appuis en dehors de l'entreprise, aussi bien du côté des employeurs que des salariés, qui ont souvent sollicité les aides des services de l'inspection du travail, des délégations syndicales départementales ou d'autres structures extérieures d'appui-conseil.

Les négociations ont, en général, été un peu moins longues (entre deux et quatre mois en moyenne, exceptionnellement un an), mais surtout ont été beaucoup moins tendues que dans les entreprises précédentes.

Mais c'est toutefois le mode de négociation des accords dans ces entreprises qui doit retenir notre attention, car il y a le plus souvent, faute de représentation syndicale installée, une absence de réelle négociation et plutôt une adhésion à un projet patronal, qui sera formalisée par une signature avec un label syndical. Dans toutes ces entreprises, les directions avaient opté, dès le début, pour le principe du maintien des salaires, ce qui était un préalable accepté, même si les applications de certains accords ont été susceptibles de modifier des éléments des rémunérations, directs ou indirects, immédiats ou à venir, concernant tout ou partie du personnel.

Néanmoins il faut distinguer, parmi les entreprises de ce second groupe, celles dans lesquelles il y a eu un minimum de concertation et celles dans lesquelles l'accord n'a été qu'une formalisation juridique :

- Dans deux entreprises, il y a eu mandatement de salariés. Les salariés mandatés et plus largement les salariés membres de l'instance de négociation ont pris leur rôle très au sérieux et se sont montrés les véritables porte-parole des salariés, qu'ils ont fréquemment consultés, par réunions



d'informations ou consultations informelles et boîte à idées. Ils ont également su argumenter et fait évoluer des prises de positions patronales. Comme dans les entreprises du premier groupe, ont émergé des tensions et des conflits sur les salaires, en particulier sur la question du gel des rémunérations souhaité par les directions. Les salariés membres de l'instance de négociation ont réussi à obtenir des concessions et à infléchir les positions de départ du côté employeurs, ce qui témoigne de la réalité d'un dialogue social et d'une négociation.

Dans ces entreprises, on peut considérer que « le mandatement labellise un processus interne de concertation » qui a réellement existé .

- Par contre, la situation des trois autres entreprises de ce groupe est quelque peu différente.

Dans deux entreprises appartenant à la grande distribution alimentaire, c'est en réalité un cabinet extérieur qui a été l'instance d'élaboration de l'accord, sur la demande des employeurs, et qui a rédigé le projet après avoir effectué un audit. La rédaction de l'accord, son explication aux salariés et sa signature ont été particulièrement rapides (deux mois). Dans l'un des hypermarchés, des réunions d'information et de consultation du personnel ont été organisées par le cabinet, dans l'autre l'information n'a pu avoir lieu : le montage a été réalisé alors qu'une grande partie du personnel était absent, en chômage technique à l'occasion des travaux d'agrandissement du magasin. Ce n'est qu'une fois le projet établi que deux salariés ont été mandatés dans le premier hypermarché et qu'une salariée a été désignée déléguée syndicale dans le second, pour la signature des accords.

Force est de considérer, dans ces entreprises, l'absence totale de négociation, d'échanges et de discussion avec des représentants habilités du personnel. Sans porter de jugement sur le contenu des accords en question, qui ne touchait pas à la rémunération des salariés en place, on ne peut que constater l'externalisation de l'élaboration des termes de l'accord (sans doute, faute de compétences internes) et surtout l'absence de négociation : l'entreprise, via un partenaire extérieur, rédige un texte que les salariés sont conviés à approuver ou en tout cas, à ne pas dénoncer. Dans ces cas, les mandatements ou désignations *ad hoc* ont permis l'habillage juridique, nécessaire pour l'obtention des aides financières, mais n'ont pas réellement abouti à l'instauration d'un dialogue social. Aucun des aspects des accords ainsi élaborés n'a été remis en cause.

Une entreprise de nettoyage offre un cas de figure intéressant d'absence de réelle négociation. Certes un comité de suivi, composé en fait des membres du conseil d'établissement, s'est réuni une fois par mois pendant près d'un an. Mais c'est en réalité l'employeur, membre actif d'une organisation d'employeur, mobilisée sur ce thème, qui avait anticipé les négociations et avait proposé un accord quinze jours après la sortie des décrets d'applica-

tion de la loi. Ce premier accord avait été refusé par l'inspection du travail au motif que, proposant dix systèmes d'organisation du temps de travail différents, il ne respectait pas le principe d'horaire collectif. Les propositions de la direction offrant le choix aux salariés entre plusieurs organisations d'horaires, réduites à huit au lieu de dix, ont finalement été entérinées, sans que les représentants des salariés fassent valoir d'autres revendications. Les salariés qui ont été désignés comme délégués syndicaux pour la négociation de l'accord, par deux syndicats, reconnaissent qu'il s'agit d'une adhésion formelle et n'entretiennent pas de relations avec leur syndicat, même si, désormais, une section syndicale existe dans l'entreprise. Ils n'ont absolument pas représenté une force de contestation ou tout simplement de revendication face à la direction, alors que l'application des nouveaux horaires était susceptible d'avoir des incidences sur la rémunération, selon l'option choisie et que les salariés à temps partiel étaient exclus des bénéfices de la réduction collective du temps de travail. Il n'y a eu, dans cette entreprise, aucune consultation des salariés, certes plus difficiles à contacter du fait de leur activité professionnelle sur des chantiers différents, mais rien n'a été tenté, ne serait-ce que pour leur information. L'argumentation du délégué a été que les « représentants avaient été élus par les salariés ». On peut considérer qu'il n'y a pas eu ici de véritable négociation de l'accord, mais adhésion à une décision patronale sans aucune contestation.

Dans toutes ces entreprises du deuxième groupe, aucun des salariés mandatés ou désignés *ad hoc* n'a déclaré s'être découvert une « fibre syndicale » ni continué à entretenir des relations avec les syndicats mandants. Si dans certaines il y a eu quelques revendications émanant des représentants du personnel, on doit constater que dans les autres, la désignation des mandatés ou délégués syndicaux n'a apporté qu'une caution légale et obligatoire à la décision des employeurs. Egalement, dans toutes ces entreprises, le temps partiel n'a été ni un enjeu, ni même un élément pris en considération dans les négociations. Les rares revendications posées ont concerné les problèmes de rémunération des salariés à temps complet.

Les modes de négociation sont donc radicalement différents, selon qu'ils s'inscrivent dans une structure ayant une implantation syndicale pré-établie avec une tradition de négociation ou, au contraire, dans des entreprises en étant dépourvues jusque-là.

### **Signataires**

C'est sans surprise que les salariés mandatés ou désignés délégués syndicaux des entreprises du groupe 2 ont tous signé les accords.

Par contre, il y a eu plus de problèmes de signature dans les entreprises du groupe 1, ce qui révèle des divergences syndicales sur la question. En ef-

fet, dans les entreprises dans lesquelles plusieurs syndicats sont présents, rares sont les cas où ils signent tous l'accord.

Il est intéressant de souligner qu'un certain nombre d'accords ne reflète pas nécessairement l'opinion majoritaire des salariés. L'article 19 de la loi Aubry 2 du 19 janvier 2000 – qui n'était donc pas en vigueur à l'époque – impose dorénavant une condition d'accord majoritaire, pour l'ouverture des droits à allègements financiers. Un référendum doit être ainsi organisé auprès du personnel dans deux cas : soit l'accord n'est pas signé par les syndicats majoritaires, soit il a été signé par un ou des salariés mandatés. La validité de l'accord (pour le bénéfice des aides) sera subordonnée à son approbation par la majorité du personnel. Cette consultation doit intervenir après la signature de l'accord.

Seules deux des entreprises de notre échantillon ont organisé un référendum, avant la signature de l'accord.

Si l'on considère les entreprises du groupe 1, les accords signés ne répondraient pas toujours à la condition d'accord majoritaire requise actuellement, et devraient être soumis à la consultation du personnel pour leur validation.

Quant aux entreprises du groupe 2, les accords signés par des salariés mandatés sans qu'il y ait consultation des salariés devraient également être validés par la même procédure.

Le cas des entreprises qui ont fait procéder à des désignations de délégués syndicaux que nous appelons délégués *ad hoc* pose, nous semble-t-il, davantage le problème de l'expression majoritaire, qui n'a pas été prévu par la loi. Un accord conclu dans ces conditions ne devrait-il pas également être soumis à l'approbation du personnel ? Les délégués désignés dans ces conditions peuvent-ils être considérés comme appartenant à des organisations majoritaires dans l'entreprise, alors que, lors des précédentes élections de représentants du personnel, ils apparaissaient sans étiquette syndicale ? Question d'autant plus légitime que nous avons pu constater que les accords signés par ces délégués *ad hoc* étaient ceux qui avaient été le moins négociés.

### **Contenu des accords**

Evidemment, tous les accords prévoient la réduction des horaires collectifs de l'ensemble des salariés à temps complet, avec embauches compensatrices dans la plupart des entreprises enquêtées, sauf dans le cas de l'accord Robien défensif où la réduction du temps de travail n'affecte que les salariés travaillant dans des services considérés par la direction en sureffectifs. Les nouveaux horaires collectifs sont généralement ramenés à 35

heures hebdomadaires, mais aussi à 33 heures et même 32 heures selon des modalités différentes.

C'est surtout le traitement des salariés à temps partiel dans les accords qui nous intéresse ici. En effet, les lois applicables n'ont pas abordé ce sujet, laissant donc toute latitude aux partenaires sociaux ou aux personnes habilitées à négocier pour régler cette question et élaborer les règles applicables à ces catégories de salariés. Dans aucune entreprise le sort des temps partiels n'a été un enjeu substantiel et encore moins sujet de conflit et cela de façon systématique, quel que soit le nombre de salariés à temps partiel employés ou leur mode de recrutement (sauf peut-être dans un cas pour la question de la réduction du nombre des contrats). Il est intéressant de constater qu'en l'absence de prescription légale, les modes de traitement de ces salariés sont très hétérogènes.

#### ***Des modes de traitement différenciés pour les salariés à temps partiel***

La prise en compte de ces salariés, dans les accords, aboutit à plusieurs types de solutions, qui sont de natures et de conséquences très différentes, et pour lesquelles il convient de distinguer selon qu'ils sont imposés ou choisis.

a) L'exclusion expresse : certains accords excluent expressément les salariés à temps partiel de l'application de la réduction collective prévue pour les salariés à temps complet. Mais là encore, il faut nuancer l'impact et la réalité effective de ces exclusions qui sont assorties d'exceptions qui permettent à certains salariés à temps partiel, ayant de longs horaires, d'accéder au nouvel horaire à temps complet réduit. Mais le nombre de personnes concernées est limité. D'autre part, les conséquences de l'exclusion, notamment en termes financiers, peuvent être différentes d'une entreprise à l'autre et avantageuses ou non pour certains salariés.

b) L'intégration dans le processus de réduction collective : d'autres accords appliquent d'office la réduction du temps de travail aux salariés à temps partiel, soit 10 %, avec les mêmes retombées salariales.

c) L'augmentation de la durée du travail ou le passage à temps complet : cette possibilité a pu être imposée ou proposée à certains salariés à temps partiels. Cette formule n'a concerné qu'un nombre limité de salariés.

Le choix entre plusieurs possibilités : enfin, certains accords offrent différentes options aux salariés à temps partiel qui ont donc le choix entre différentes possibilités, leur permettant de réduire leur temps de travail, de garder leur temps antérieur, ou de l'augmenter avec des modalités différentes.

On peut considérer que les entreprises qui ont le plus avantage les salariés à temps partiel sont celles qui offrent des gammes de choix étendues,

qui se caractérisent le plus souvent par une présence syndicale établie au moment de la négociation de l'accord, ce qui témoigne peut-être d'un souci syndical de ne pas exclure ces catégories de personnel des retombées de l'accord

Dans une seule entreprise de notre échantillon l'accord ne dit mot du traitement des temps partiels. Ils existent pourtant dans l'entreprise en nombre suffisant, mais ne représentent certes pas un enjeu dans les négociations, puisque leur sort n'est même pas abordé. Est-ce un oubli ? On aurait pu supposer qu'à ce titre ils étaient donc exclus implicitement (situation a) de toute retombée de la réduction des horaires collectifs. Dans la pratique, les salariés à temps partiel auront le choix entre trois possibilités, et seront traités de façon assez avantageuse. On leur a donc appliqué la solution la plus favorable, bien qu'elle n'ait pas été envisagée au moment des négociations, ni inscrite dans l'accord.

On peut constater qu'il existe dans les accords plusieurs types de modes de traitement des temps partiel, dont les retombées sont différentes et plus ou moins avantageuses pour les personnes concernées. Ces modalités et les conséquences de leur application peuvent également aboutir à des différences de traitement (notamment en termes salariaux). Par ailleurs, pour certains salariés à temps partiel, on pourra constater une certaine déconnexion entre la lettre de l'accord et son application.

Si le sort des temps partiels n'a aucunement été un enjeu, un élément de stratégie et encore moins un sujet conflictuel dans les négociations sur la réduction collective du temps de travail, et ce, dans toutes les entreprises enquêtées, il a, dans neuf cas sur dix, été un élément de négociation, ayant abouti à une prise de décision sur l'incidence de la réduction collective sur ces contrats. C'est un point qui a pu poser problème, même s'il n'a pas été facteur de conflits.

Cependant, malgré le faible intérêt pour les temps partiels, la négociation a pu être l'occasion d'une réflexion sur leur utilisation, aboutissant à un meilleur encadrement juridique de ce type de contrats qui, dans certaines entreprises, proliféraient de façon incontrôlée.

Ainsi, dans une entreprise, la pratique de l'autonomie des recrutements et l'absence de règles en ce domaine a conduit à l'inflation du nombre de types de contrats à temps partiel. Il en existait, au moment de la négociation de l'accord, entre une quarantaine (selon la direction) et plus de quatre-vingts (selon certains syndicats), dont les horaires variaient de 5 h 45 par semaine à 36 heures. L'accord prévoit la réduction du nombre des types de contrats à six, dont les horaires varient de 8 à 25 heures par semaine. Ces nouveaux contrats, toutefois, ne s'appliqueront qu'aux nouveaux recrutés.

De même, dans un autre cas, l'accord a été l'occasion d'uniformiser les types de contrats à temps partiel, dont le nombre est ramené à deux au lieu de cinq ou six précédemment et le plancher d'heures porté à 26 heures par semaine au lieu de 22 heures. Le régime des coupures est précisé.

Un autre accord fixe une nouvelle définition du travail à temps partiel : tout contrat devra être compris entre 16 et 28 heures et, pour les nouveaux embauchés, le minimum est porté à 22 heures.

Dans certaines entreprises, l'accord sur la réduction collective du temps de travail a été l'occasion d'assainir et de rendre plus claire la situation des travailleurs à temps partiel, et de leur élaborer un statut juridique plus protecteur, avec par exemple un nombre d'heures minimales garanties.

### **Conclusion : l'éclatement des modes de négociation**

Même s'ils ne sont pas expressément qualifiés comme tels, les accords sur la réduction collective du temps de travail, régis par les lois *Robien* et *Aubry 1*, peuvent être considérés dans la même catégorie que les accords *dérogatoires*. Leur validité est subordonnée à la conclusion d'un accord collectif. Ils permettent de déroger à l'horaire collectif légal en vigueur au moment de leur application et peuvent modifier les systèmes d'organisation des horaires de travail, en utilisant les techniques dérogatoires d'annualisation, de modulation du temps de travail.

Pour ce mode de négociation, qui associe la réduction mais aussi la transformation de la durée du travail à l'action sur le niveau de l'emploi, la loi a privilégié le niveau de l'entreprise, ce qui confirme le mouvement de décentralisation de la production des normes à ce niveau et l'affranchissement de la négociation d'entreprise par rapport à l'Etat.

Cette négociation décentralisée au niveau le plus bas s'exerce dans un contexte très particulier qui est celui d'une communauté économique et sociale d'une surface circonscrite, dont les conditions sont variables d'une entreprise à l'autre. Elle aboutit à un accord d'entreprise, norme juridique inscrite dans les sources officielles du droit du travail, dont la légitimité est incontestable. Tous les accords d'entreprise de réduction du temps de travail sont réputés avoir la même force obligatoire et la même valeur juridique ; ils permettent l'élaboration de règles internes. Pourtant sous le même vocable, on désigne des actes qui ont peu de choses en commun, relevant d'acteurs différents et aboutissant également à des solutions inégales. Si légalement deux accords signés ont la même valeur, ils n'ont pas forcément la même légitimité selon la qualité des signataires ; ainsi J.E. Ray souligne que certains accords peuvent être régressifs. Et dans ce cas, la signature d'une seule personne habilitée « peut entraîner de profonds bouleversements pour l'ensemble du personnel sans qu'une telle évolution n'ait entraîné un réexamen de la représentativité réelle du signataire ».

La loi Aubry 2 a essayé de remédier à ce problème en posant l'exigence d'un accord majoritaire ou d'une consultation des salariés, ce qui constitue un prémice de la modification des règles de représentativité.

### **L'éclatement des modes de négociation**

Classiquement, les acteurs habilités à négocier les accords d'entreprise sont les délégués syndicaux présents dans l'entreprise. Dans une précédente étude, les limites du contre-poids syndical avaient été mises en évidence, permettant de distinguer différents degrés de négociation, en fonction de l'implication, du poids, de la capacité de mobilisation, du rapport de force des acteurs syndicaux permettant ou non l'instauration d'une véritable négociation.

Parmi les entreprises étudiées ici, on retrouve, dans celles où existe une présence syndicale, différents degrés de négociation selon l'implantation, la reconnaissance de la représentation syndicale, ainsi que l'existence d'une tradition de négociation et de confrontation.

Mais ce qui est nouveau et modifie profondément les modes de négociation, c'est l'apparition de nouvelles instances et de négociateurs d'un nouveau type. Ce système marque une rupture avec le monopole syndical de la négociation même si, à l'heure actuelle, il y a toujours peu ou prou une référence syndicale obligatoire. La technique du mandatement d'un salarié de l'entreprise en est une des expressions.

Nous avons pu constater que, dans ces conditions, la réalité d'une véritable négociation était encore plus aléatoire, et qu'il pouvait y avoir entérinement d'un projet proposé par la direction sans véritable discussion. Dans ce contexte, les procédures de négociation se présentent d'une façon de plus en plus informelle.

Nous avons même rencontré le cas où l'élaboration de l'accord avait complètement été externalisée auprès d'un cabinet de conseil, se substituant à la fois à l'employeur mais également aux représentants des salariés pour informer, recueillir les avis du personnel ; or l'information, la consultation sont à distinguer d'une véritable négociation.

Quant aux délégués désignés *ad hoc*, on ne trouve nulle part de référence à cette possibilité ni de trace de cette solution, et pour cause : elle utilise la procédure légale de désignation de délégués syndicaux. Ces délégués *ad hoc*, juridiquement, sont assimilés aux délégués présents de longue date dans les entreprises. Et pourtant, leur désignation n'intervient que pour la signature d'un accord et ne témoigne d'aucune activité syndicale antérieure, et encore moins de l'existence d'une section syndicale. Rappelons que, jusqu'en 1997, la validité de la désignation d'un délégué syndical était subordonnée à l'existence ou du moins à la constitution d'une section syndicale dans l'entreprise, témoignage d'une activité syndicale. En 1997, la

Cour de Cassation a considéré que la désignation d'un délégué syndical prouvait l'existence de la section syndicale, pour éviter aux syndicats la charge, parfois difficile, de cette preuve. Mais, n'aboutit-on pas ici à un effet pervers au profit des objectifs managériaux, la désignation d'un délégué syndical devenant une simple technique ? Nous avons pu constater que cette option n'avait été prise que dans le seul souci de rationaliser et d'entériner une décision nécessaire et non pour introduire une présence syndicale dans l'entreprise, même si la désignation d'un délégué entérine de fait l'existence durable d'une section alors que le mandatement n'a qu'une vie éphémère (le temps de la conclusion d'un accord).

On peut ici se demander si, en mettant sur un même plan, des délégués syndicaux traditionnels, des mandatés et des désignés *ad hoc*, le droit ne confirme pas la faiblesse de la représentativité syndicale traditionnelle...

Malgré tout, l'émergence de ces nouvelles techniques de négociation ont permis d'amorcer un dialogue social dans des entreprises qui en étaient auparavant dépourvues.

Cet éclatement, voire cet émiettement des modes de négociation, qui n'ont de point commun que l'existence d'une signature labellisée sur un accord d'entreprise, témoigne des conséquences de la décentralisation de la négociation, conséquences qui se ressentent également sur les contenus des accords.

### **Le renforcement des inégalités**

Une autre conséquence importante de la décentralisation de la négociation au niveau de l'entreprise est l'accentuation des inégalités entre les salariés de différentes entreprises. En effet, lorsque l'entreprise est la seule instance d'élaboration des normes, et qu'il n'y a aucun encadrement au niveau supérieur pouvant entraîner une certaine uniformisation, les règles produites seront le reflet de la réalité des négociations, des rapports de force et marqueront de grosses différences de traitement des salariés.

Ainsi, concernant l'incidence de la réduction collective du temps de travail sur le traitement des salariés à temps partiel, la loi laisse toute latitude aux partenaires sociaux et n'impose aucune prise en compte obligatoire. La dernière loi Aubry 2 prévoit seulement certaines conséquences vis-à-vis des temps partiels. Quelques accords de branche évoquent les modalités possibles d'ARTT pour ces salariés mais, dans la plupart des cas, il n'y a aucun encadrement au niveau supérieur. En conséquence, il a été constaté dans les accords d'entreprise plusieurs modes de traitement de cette catégorie de salariés, aux conséquences extrêmement variables en termes d'avantages ou de désavantages. Les options retenues diffèrent notamment, mais pas exclusivement, en fonction du mode de négociation, les accords



les moins avantageux pour les salariés à temps partiel étant ceux signés par des mandatés ou des désignés *ad hoc*.

Cette négociation décentralisée confirme bien l'autonomie de l'entreprise en matière d'élaboration de règles juridiques, marquant son affranchissement par rapport à l'Etat, et devenant le lieu privilégié de création de normes internes. Elle aboutit à une régulation juridique diversifiée qui se substitue peu à peu à une régulation centralisée, et devient le moyen d'internalisation de la production de normes juridiques, peut-être plus adaptée aux besoins locaux des entreprises, mais aussi certainement plus inégalitaires. Ce type de négociation d'entreprise marque ainsi les capacités d'auto-régulation de l'entreprise, mais celle-ci peut aussi, dans certains cas où il n'y a pas de réelle négociation, être considérée comme un élargissement des pouvoirs du chef d'entreprise : elle devient alors un outil pour donner une base légale à certaines de ses décisions. Ce phénomène a déjà été observé et analysé, en particulier dans le cadre de négociations sur les réductions d'effectifs. Les conséquences de la réduction collective du temps de travail sur le traitement des salariés à temps partiel en fournissent un nouvel exemple et confirment cette tendance amorcée déjà depuis plusieurs années.