



Etude Post accords RTT TPE de la région Lorraine

**Etude réalisée pour la DRTEFP Lorraine
en novembre et décembre 2001**

**Guylaine JORDAN MEILLE, chargée de mission à l'ARACT Lorraine
Marie BENEDETTO, chargée de mission à l'ANACT
Frédéric DUMALIN, chargé de mission à l'ANACT**

Sommaire

Introduction		page 3
⊃ <i>Objet de l'étude</i>		
⊃ <i>Aspects méthodologiques</i>		
⊃ Le choix de la Capeb		
⊃ Choix des entreprises et leur répartition		
⊃ Entretiens, recueil des données et leur retraitement		
I - Anticipation et conduite de projet RTT dans les TPE de la Capeb Lorraine		page 6
I-1 Le contexte		page 6
⊃ Le contexte particulier des TPE du bâtiment		
⊃ L'accord Capeb		
I-2 L'anticipation		page 7
⊃ Effet(s) déclencheur(s)		
⊃ Les motivations de l'anticipation		
I-3 La conduite du projet		page 8
⊃ La mise en route du projet RTT dans les TPE		
⊃ Emploi et organisation du travail		
⊃ La recherche d'un nouvel équilibre économique		
⊃ Quelle place donnée aux relations sociales		
II - Enseignements et "bonnes pratiques" transférables		page 11
II-1 Premiers effets repérables à ce jour		page 11
⊃ Modalité Capeb choisie et réalité de la mise en œuvre		
⊃ Effectivité de la RTT et mesure de la durée du travail		
⊃ Effet sur les rémunérations, le recrutement et la formation		
⊃ Rémunérations		
⊃ Formation, polyvalence		
⊃ Recrutement		
⊃ Répercussions économiques, effets sur la charge et les conditions de travail		
⊃ Répercussions sur les relations sociales		
II-2 Les effets repérés sur les différents temps de l'entreprise et de ses acteurs		page 16
⊃ La nécessité d'articuler différents temps dans les entreprises		
⊃ Le temps du marché		
⊃ Le temps de l'entreprise		
⊃ Le temps de l'individu		
⊃ Application de la modalité retenue : choix des horaires, du rythme, et de la durée du travail.		
⊃ Quels effets sur l'activité		
II-3 Pratiques transférables		page 19
⊃ La nécessaire implication des acteurs		
⊃ L'information des employeurs		
⊃ L'implication des salariés		
⊃ L'indispensable réflexion sur l'organisation du travail		
⊃ Les leviers d'un nouvel équilibre économique		
Pour conclure		page 25

Introduction

Au 1^{er} janvier 2002, la durée légale du travail est fixée à 35 heures pour toutes les entreprises.

Si, pour les petites entreprises, des modalités assouplies en matière de contingent d'heures supplémentaires, de majoration et de repos compensateurs en cas d'heures supplémentaires ont été retenues, celles-ci vont s'estomper progressivement.

Dés janvier 2002, les heures effectuées au-delà des 35 heures auront un coût pour l'entreprise. Le régime normal de traitement des heures supplémentaires devrait être applicable pour toutes les entreprises dès 2004.

Les entreprises de moins de 20 salariés sont donc toutes appelées à raisonner sur la durée du travail de leurs salariés.

Pour un passage réussi aux 35 heures, tant du point de vue de l'entreprise pour qui est en jeu la question de son efficacité économique, que du point de vue des salariés pour qui se pose la question d'une RTT qui ne soit pas accompagnée d'une dégradation de leurs conditions de vie et de travail, une réflexion concertée sur l'organisation du travail semble indispensable.

La question se pose pour toutes les structures.

Elle se pose dans des termes particuliers pour les très petites entreprises (TPE), dont seule une minorité ont anticipé la réduction du temps de travail, qui objectivement ne disposent pas des mêmes marges de manœuvre en matière d'organisation du travail que les structures de taille plus importante.

Objet de l'étude

Soucieuse d'accompagner les TPE de la région Lorraine dans la phase du « passage aux 35 heures », la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP) a commandé la présente étude à l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT Lorraine).

Cette étude vise à identifier en quoi les modalités organisationnelles choisies par les TPE ont permis de répondre aux difficultés et aux contraintes de l'entreprise, d'analyser le processus de changement que constitue la RTT, notamment sur les aspects organisation du travail et relations sociales.

La finalité de ce travail d'étude est de permettre, à partir de la capitalisation réalisée, la mise en place d'outils et d'actions pédagogiques afin de diffuser « les bonnes pratiques », dans un souci d'aider les TPE qui ne pourront pas bénéficier d'un accompagnement individualisé pour la mise en œuvre de la RTT dans leur entreprise.

Aspects méthodologiques

Le choix de la CAPEB

Pour une identification rapide des entreprises à rencontrer, il était nécessaire de pouvoir faire appel à une organisation professionnelle, structurée aux niveaux régional et départemental, sensibilisée aux problématiques posées par la mise en œuvre de la RTT dans les petites entreprises, en relation avec un large éventail de TPE objets de notre étude, pouvant nous permettre de rencontrer des entreprises aux tailles et aux activités diversifiées.

La CAPEB répond à l'ensemble de ces caractéristiques. Nous remercions ses dirigeants pour l'accueil qu'ils nous ont réservé et les moyens mis en œuvre pour faciliter notre prise de contact avec les responsables des entreprises.

Le choix des entreprises et leur répartition

Le nombre d'entreprises à retenir dans le cadre de cette étude étant limité, il n'était pas possible de viser un échantillon réellement représentatif. Nous avons cependant été attentifs à disposer d'un échantillon constitué d'entreprises de tailles différentes, localisées dans l'ensemble des départements de la région Lorraine et intervenant dans des secteurs d'activité du bâtiment les plus diversifiés possible.

Répartition des entreprises par département :

Meuse : 2 entreprises
Meurthe et Moselle : 2 entreprises
Moselle : 2 entreprises
Vosges : 2 entreprises

Répartition des entreprises par activité professionnelle

Plomberie : 2 entreprises
Métallerie : 1 entreprise
Maçonnerie : 1 entreprise
Peinture : 2 entreprises
Electricité : 1 entreprise
Menuiserie : 1 entreprise

Répartition des entreprises par nombre de salariés

Moins de 6 salariés : 4 entreprises
de 6 à 10 salariés : 1 entreprise
11 salariés et plus : 3 entreprises

Entretiens, Recueil des données et leur retraitement

Nous avons retenu la méthode des entretiens semi-directifs, méthode adaptée pour une cohérence des éléments recueillis, pour un traitement permettant de viser une tentative de réponse aux questions justifiant la commande de cette recherche, tout en ne prenant pas le

risque de nous priver des éléments pertinents attachés à une structure particulière et pouvant avoir du sens au regard de la finalité assignée à la présente étude (cf. supra : objet de l'étude).

Un entretien avec la Capeb Lorraine et l'ensemble des Capeb départementales a permis la constitution de l'échantillon des entreprises à rencontrer et l'élaboration d'un premier jeu d'hypothèses utile à la conception des guides d'entretiens semi-directifs.

Les entretiens en entreprises ont pour l'essentiel été menés de la façon suivante :

- rencontre avec le dirigeant de l'entreprise,
- rencontre avec un ou plusieurs salariés.

Dans 1 entreprise, la rencontre avec les salariés n'a pas eu lieu (maladie du salarié devant être rencontré).

Dans 3 entreprises, l'entretien avec le ou les salariés s'est tenu en présence de l'employeur.

Les données recueillies ont été systématiquement réorganisées à l'aide d'une "grille-support pour le retraitement synthétique des données collectées". Ce travail de retraitement a facilité le croisement des informations collectées dans la perspective de la rédaction de la présente étude et de la restitution envisagée auprès des acteurs rencontrés.

I - Anticipation et conduite de projet RTT dans les TPE de la Capeb Lorraine

I - 1 Le contexte

Le contexte particulier des TPE du bâtiment

Comme pour l'ensemble des TPE, celles du bâtiment affiliées à la Capeb qui ont décidé d'anticiper la réduction du temps de travail restent à ce jour minoritaires.

L'attentisme, voire des inquiétudes face aux 35 heures, reste la dominante.

En juin 98 lors de la promulgation de la loi dite Aubry 1, comme en septembre 1998 lors de la signature de l'accord de branche Capeb, la profession ne fait que commencer à sortir d'une période de récession particulièrement sensible de 1996 à 1998.

Les questionnements sont nombreux sur la capacité des entreprises à honorer les dispositions en matière de création ou de maintien d'emplois à respecter pour ouvrir droit aux aides incitatives.

Des inquiétudes s'expriment sur le coût du passage aux 35 heures et leurs effets sur la santé économique des entreprises artisanales.

La prudence semble donc s'imposer sachant qu'au 1^{er} janvier 2002 la durée légale du travail, dans les entreprises de moins de 20 salariés, sera fixée à 35 heures.

Dans ce contexte initial, deux événements significatifs vont participer à l'accélération de la reprise de l'activité dans le secteur et contribuer à ce que de premières TPE du bâtiment entament une réflexion sur la RTT sous un jour nouveau :

- fin 1999, les entreprises du bâtiment vont bénéficier d'une diminution significative du taux de la TVA ramené à 5,5 % pour certains travaux qui constituent une part significative de leur activité.
- fin décembre 1999, la tempête génère une accélération subite de la demande dans plusieurs secteurs d'activité du bâtiment : couverture, charpente, évacuation des eaux de pluie, électricité, portes et fenêtres, ...

A partir de l'année 2000, l'approche de la réduction du temps de travail s'opère donc dans un contexte nettement marqué par le développement de l'activité.

L'accord Capeb

La Capeb en Lorraine, comme au niveau national, semble avoir tenu un rôle significatif pour stimuler la réflexion des entreprises sur l'opportunité pouvant exister à anticiper le passage aux 35 heures.

Plusieurs dirigeants soulignent leur réflexe premier d'opposition au principe de réduction du temps de travail et l'évolution de leur réflexion à partir des éléments de réflexion fournis par la Capeb.

Dans cette dynamique, l'accord Capeb et les dispositions adaptées à la réalité de la profession a joué un rôle certain.

Les dispositions de l'accord ayant plus particulièrement retenu l'attention des dirigeants des entreprises rencontrées sont les suivantes :

- un accord de branche avec application directe dans les TPE pour ouvrir droit aux aides incitatives,
- quatre modalités d'aménagement de la réduction du temps de travail pour tenir compte de la spécificité du secteur professionnel et de chaque entreprise :
 - 35 heures par semaine sur 4 ou 5 jours avec possibilité d'appliquer un horaire de 39 heures puis de 31 heures sur deux semaines consécutives,
 - 36 heures hebdomadaires sur 4 jours et six jours de repos RTT,
 - 39 heures sur 5 jours et 24 jours de repos RTT,
 - horaire hebdomadaire fixé à 35 heures avec, sur six mois consécutifs, une modulation pouvant aller jusqu'à 42 heures,
- maintien des rémunérations des salariés, disposition considérée indispensable, par les responsables d'entreprises, au regard des difficultés de recrutement rencontrées par la profession.

Plusieurs chefs d'entreprise indiquent par ailleurs que l'évolution du traitement des temps de trajets, isolés du temps de travail effectif, à jouer un rôle conséquent dans l'évolution de leur réflexion sur le passage aux 35 heures.

I - 2 L'anticipation

Effet(s) déclencheur(s)

Tenant compte du fait que seule une minorité de TPE affiliée à la Capeb aient opté pour une anticipation de la réduction du temps de travail, il paraît opportun de tenter d'identifier les facteurs déclencheurs de cet engagement.

La plupart des entreprises rencontrées soulignent en préalable qu'elles ont eu à se dégager d'un à priori plutôt négatif pour cheminer vers un projet de réduction anticipée du temps de travail.

Il s'agit en général d'entreprises ayant un lien régulier avec leur organisation professionnelle, qui toutes, au moment de leur passage aux 35 heures, se trouvent dans un contexte de croissance de leur activité qui devait les conduire à devoir procéder à des recrutements. La perspective d'un effet d'aubaine semble devoir ne pas être écartée.

Pour autant, sans informations plus précises, apportées notamment par la Capeb, sur le contenu réel de la loi et sur les dispositions ouvertes par l'accord de branche, sur l'utilisation possible des différentes dispositions existantes, ces entreprises n'auraient sans doute pas cheminé de la même manière.

L'anticipation semble donc ici résulter de la conjonction de plusieurs facteurs : une croissance d'activité, une information sur les textes de référence, une vulgarisation de la portée des dispositions accessibles pour l'entreprise.

Les motivations de l'anticipation

Dans un contexte marqué par une croissance de leur activité, les motivations des entreprises pour une anticipation du passage aux 35 heures sont de plusieurs natures :

- l'attrait des aides :
 - toutes les entreprises rencontrées indiquent avoir été sensibles au caractère incitatif des aides et allègements accessibles dans le cadre des lois Aubry I et II,
 - pour ces entreprises, cette constante est renforcée par leur besoin dans la période de procéder à des recrutements pour absorber la croissance de la charge de travail découlant de la croissance de leur activité (la recherche de l'effet d'aubaine est ici explicite),
- s'attaquer aux difficultés de recrutement : plusieurs entreprises soulignent que la réduction du temps de travail leur paraissait de nature à
 - ne pas laisser se creuser un fossé supplémentaire entre les salariés des TPE et ceux des grandes entreprises,
 - afficher une image attractive dans la perspective des recrutements à effectuer, image d'autant plus utile que des difficultés de recrutement semblent peser pour les entreprises de ce secteur professionnel,
- mieux gérer le cycle des saisons : certaines entreprises ont lié leur passage aux 35 heures à la possibilité ouverte par l'accord de branche d'une gestion par une certaine modulation de la saisonnalité de leur activité, la limitation des incidences climatiques sur leurs activités (en particulier pour les entreprises effectuant des travaux en extérieur),
- ne pas cumuler les difficultés : une entreprise range parmi ces motivations le souci de ne pas cumuler le chantier à mener pour la réduction du temps de travail avec le chantier du passage à l'Euro.

I - 3 La conduite du projet

La mise en route du projet RTT dans les TPE

Dans toutes les entreprises visitées, l'initiative de l'anticipation de la réduction du temps de travail revient à l'employeur.

La première phase identifiable est celle de la maturation progressive de la réflexion de l'employeur. Les informations diffusées par les services déconcentrés du ministère du travail y ont contribué. Les initiatives prises par la Capeb pour une présentation accessible de l'accord de branche semblent avoir joué un rôle conséquent dans ce cheminement.

Vient ensuite la réflexion de l'employeur sur les modalités de l'anticipation, ses effets sur l'activité et la situation économique de l'entreprise. Dans cette phase, il semble que le rôle du comptable, souvent externe à l'entreprise, ait été prépondérant.

Arrive alors une phase d'information des salariés, avec présentation de la perspective du passage aux 35 heures, présentation des différentes modalités prévues par l'accord de branche, choix de la modalité à retenir pour l'entreprise.

Parmi les entreprises rencontrées, aucune ne dispose de représentants des salariés. Aucune de ces entreprises n'a pris contact avec une (ou des) organisation(s) syndicale(s) représentative(s) des salariés.

Emploi et organisation du travail

Nous avons souligné l'incontestable recherche d'un effet d'aubaine par les entreprises constitutives de notre échantillon. Toutes les entreprises avaient donc un projet de création d'emploi pour faire face à la croissance de leur activité.

La perspective de la création d'emploi a donc dans tous les cas fait partie intégrante de la réflexion engagée dans le cadre du projet de passage aux 35 heures.

Rares, par contre, sont les entreprises ayant développé une réflexion plus appuyée sur l'organisation du travail. L'entrée dans le projet a d'abord été une entrée juridique et/ou comptable.

Plusieurs responsables d'entreprises font état du poids des habitudes qui interdirait dans les faits une évolution de l'organisation du travail (bien que certains aient en fait modifié les temps de pauses, de coupures, etc).

D'autres insistent sur la régulation informelle de la charge de travail, de gré à gré, en fonction des contraintes inhérentes à chaque chantier.

Une entreprise a raisonné sur la modification de l'organisation du travail en confirmant une évolution engagée en matière de composition des équipes de travail. Une autre a pensé et conçu un poste de magasinier qui jusque-là n'existait pas.

Plusieurs entreprises tentent de mieux anticiper l'organisation des chantiers et travaux, cette réflexion restant pour l'essentiel du ressort de l'employeur.

Au moins une entreprise indique que l'extraction des temps de trajets dans le calcul du temps de travail effectif conduit dans les faits à disposer du même volume d'heures de travail sur site. En conséquence, la réflexion sur l'organisation du travail ne s'imposait pas.

La recherche d'un nouvel équilibre économique

Une fois prise la décision d'une anticipation du passage aux 35 heures, les entreprises rencontrées ne semblent pas avoir nourri d'inquiétudes particulières sur la question du

maintien de leur équilibre économique. La croissance de l'activité qui caractérise ces entreprises a sans doute beaucoup contribué à cette relative tranquillité.

La suite semble leur avoir donné raison puisque toutes les entreprises rencontrées n'ont pas connu de difficultés en matière d'évolution de leur chiffre d'affaire et de leurs marges.

Cela dit, interrogées sur cette question de l'équilibre économique, le réflexe premier de toutes les entreprises visitées a été de faire référence aux aides de l'état qui combrent pour partie le coût de la réduction du temps de travail.

Plusieurs entreprises ont également indiqué qu'elles avaient progressivement fait évoluer leur prix, dans certain cas dans des proportions significatives.

Cette tendance est naturellement plus marquée pour les entreprises dont les fournisseurs ont eux-mêmes utilisé la variable prix pour compenser leurs propres coûts liés à la RTT ou dans le cadre d'une anticipation du passage à l'Euro.

Par contre, toutes les entreprises ont respecté la clause de l'accord de branche prévoyant le maintien des rémunérations. Elles l'ont d'autant plus fait qu'elles craignaient qu'une réduction des rémunérations ne conduise à des départs de salariés dans un contexte marqué par des difficultés de recrutement.

Si des investissements ont été réalisés par une entreprise, ceux-ci ne sont pas le produit d'une décision liée à la RTT. Ces investissements étaient nécessaires pour faire face à l'augmentation de l'activité ou pour se positionner sur de nouveaux marchés.

Les entreprises ayant recours à la modulation pour compenser les effets des variations climatiques sont évidemment dans une logique de recherche d'une plus grande efficacité de chaque période travaillée qui s'inscrit dans la recherche d'un nouvel équilibre économique.

Quelle place donnée aux relations sociales

"On se voit tous les jours" ; "Dans nos petites entreprises, tout le monde se connaît et se parle" ; "Le patron parle avec ses salariés" ; "Quand on a un problème, on le règle entre nous sans difficulté" ; ...

Au total, la question de la nature et de la qualité des relations sociales apparaît à nos interlocuteurs comme ne semblant pas devoir poser de problèmes. Notons qu'un employeur indiquait tout de même que "parler avec les salariés, c'est compliqué !".

Dans ce contexte, le chantier vers la mise en œuvre de la réduction du temps de travail n'a pas conduit à des dispositions lourdes en matière de relations sociales.

Dans la majorité des entreprises visitées, une ou deux réunions d'information se sont tenues. La première a permis de présenter le projet dans le cadre de l'accord Capeb. La seconde a permis d'informer ou de consulter les salariés sur la modalité retenue parmi les quatre proposées par l'accord Capeb. Dans une entreprise, ce dispositif a été complété par un échange individuel entre l'employeur et chaque salarié.

Ces entreprises ne disposant pas de représentants des salariés, aucune n'a pensé utile de solliciter les organisations syndicales.

Aucun dispositif de suivi de la mise en œuvre de la réduction du temps de travail n'a été mis en place dans les entreprises visitées. Tous les employeurs interrogés semblent s'accorder pour considérer que si un problème survient, les formes permettant de le solutionner se trouveront facilement par le dialogue avec les intéressés.

II - Enseignements et "bonnes pratiques" transférables

II - 1 Premiers effets repérables à ce jour

Modalité Capeb choisie et réalité de la mise en œuvre

Parmi les quatre modalités prévues par l'accord Capeb dans la mise en place de la RTT, il n'a pas été aisé, contrairement à ce que l'on pourrait penser, d'identifier les modalités choisies : dans les faits, certaines entreprises ont « panaché » les modalités, ou encore ont changé de modalité en cours de route. Ces modifications n'ont pas toujours été formalisées. Elles ne sont pas même pensées comme telles par les responsables comme par les salariés. On se trouve donc parfois dans des situations où les choix officiellement retenus ne sont pas ceux effectivement mis en place, sans que ce décalage n'ait même fait l'objet de décision explicite par les différents acteurs de l'entreprise.

On peut dire que les entreprises ont été confrontées à deux grands types de solutions (non exclusives l'une de l'autre) : il s'agissait soit de réduire les horaires journaliers (passer de 39h à 37h ou 35h) soit d'instaurer des jours de récupérations hebdomadaires (le vendredi, un vendredi sur deux..) ou à l'année (quota de jours à poser).

La préférence pour des jours de récupération a été plus forte dans les entreprises connaissant des variations saisonnières importantes liées à l'activité (peinture, chauffagiste,...) ou au type de marché (marché des particuliers plus calme à Noël ou à l'inverse gros chantiers dans lesquels la coordination avec les autres corps de métier impose des journées de travail plus longues...). Ce sont également les entreprises qui utilisaient auparavant le plus d'heures supplémentaires qui ont préféré la modulation à l'année, afin de lisser au mieux l'activité et de ne plus recourir (ou dans une moindre mesure) aux heures supplémentaires après la signature de l'accord.

A noter cependant que deux entreprises qui avaient initialement opté pour une modulation de type 39 h./semaine et 24 JRTT sont revenues sur leur choix après avoir rencontré des **difficultés importantes dans le choix des jours non travaillés**. Ces deux entreprises sont ou vont passer à une autre modalité de l'accord.

Dans d'autres entreprises, il est apparu clairement que les délais de prévenance n'étaient pas respectés.

A l'autre extrême, nous n'avons rencontré aucune entreprise ayant opté pour une stricte application d'un temps de travail de 35 heures / semaine sans modulation. La plupart des entreprises ont donc opté pour une solution combinant une réduction de la journée de travail (en démarrant plus tard en raccourcissant la durée de la pause de midi et /ou en terminant plus

tôt) et l'attribution de journées de récupération pour les heures effectuées en plus (dans deux entreprises, il s'agit du vendredi. Dans les autres, ces jours sont répartis sur l'année).

En ce qui concerne la liberté d'octroi de ces journées de récupération, on peut dire globalement que **plus l'entreprise est petite et plus il est difficile d'accorder aux salariés le choix de prendre leur journée de récupération**. Dans les petites structures, les entreprises font le choix de fermer leurs portes à des dates désignées à l'avance (Noël, été, « ponts ») tandis que dans les organisations plus importantes, le choix des jours peut faire l'objet de négociation voire de conflits.

C'est au fond toute la **problématique de la planification de l'activité** qui est ici posée. On comprend donc que **l'ARTT s'applique d'autant mieux qu'une véritable réflexion sur la planification et l'organisation générale de l'activité peut avoir lieu dans les PME**.

"On avait plus de travail à la belle saison et maintenant, on a du boulot tout le temps. On a une vraie difficulté pour faire récupérer les gens" (un dirigeant)

A noter également, deux employeurs ont évoqué le fait que, leurs partenaires (fournisseurs ou autres corps de métier) étant passés aux 35 h, **il est parfois plus difficile de se coordonner sur les chantiers, ou encore d'obtenir des pièces** ou matériaux, notamment le vendredi. Selon la nature de l'activité ou le type de chantier, il est donc nécessaire, pour les employeurs, de prendre en compte les contraintes posées par les partenaires dans la réflexion sur les modalités choisies.

"On incite à mieux organiser le travail. Il faut préparer l'avant chantier" (un chef d'entreprise)

Effectivité de la RTT et mesure de la durée du travail

On peut dire globalement que **la volonté d'une réelle réduction du temps de travail semble effective** dans les entreprises étudiées. Certains éléments nous permettent cependant de nous interroger sur son effectivité à plus long terme.

Rappelons ainsi que, dans l'entreprise où le temps de trajet a été décompté du temps de travail, le temps effectif de travail n'a alors pas *réellement* connu de réduction.

"Maintenant, les 35 heures sont effectives sur le chantier, l'outillage est dans les camions et ensuite, on part sur les chantiers" (un ouvrier).

Par ailleurs, dans certaines entreprises, la mise en place est trop récente pour que l'on puisse dire si, à l'année, les salariés auront eu l'opportunité de prendre la totalité des jours qui leur sont dus. Aussi, et sans remettre en cause la volonté sincère, de la part des responsables, de réduire le temps de travail, on a pu constater que les jours de récupération (notamment les vendredis libérés) sont loin d'être toujours pris par les salariés y ayant droit, en raison d'écoulements imprévus dans l'activité. Il faudra donc veiller à ce que, à terme, le respect de ces journées libérées soit plus largement respecté afin que le travail effectif des salariés n'excède pas, en moyenne sur l'année, les 35h hebdomadaires.

"Avec l'application de la modulation, on n'est jamais à jour complètement" (un salarié).

"On travaille plus, 40 heures; 42 heures. On touche des heures supplémentaires sous forme de primes de déplacement". (un salarié)

La RTT a, en général, entraîné l'instauration de règles plus formelles qu'auparavant pour la comptabilité des heures de travail. Ces règles peuvent parfois s'avérer complexes. Aussi, au

moins **trois employeurs se sont plaints de la lourdeur administrative et des contraintes liées à cette comptabilité des temps** (tenue de fiches individuelles contresignées, archivage...).

On notera également que, le comptage des heures de travail étant aujourd'hui plus formalisé qu'il ne l'était auparavant, le temps de travail est devenu un enjeu majeur des régulations dans les entreprises. C'est ce qui fait dire aujourd'hui aux employeurs que les salariés sont aujourd'hui plus amenés à « regarder la montre » qu'auparavant.

Effets sur les rémunérations, le recrutement et la formation

- Rémunérations :

Dans toutes les entreprises étudiées, le choix a été fait de maintenir la rémunération de base à un niveau identique en augmentant, dans la quasi-totalité des cas, le taux horaire.

Dans les entreprises où le nombre d'heures supplémentaires pouvaient être important avant le passage aux 35 h., les employeurs ont parfois mis en place de nouvelles primes « de productivité », d'encadrement ou de déplacement permettant de pallier les baisses de revenus.

Ces primes ne sont cependant pas toujours accordées aux plus récents dans l'entreprise, embauchés après le passage au 35h ou à l'occasion de celui-ci.

- Formation, polyvalence :

On l'a dit, dans les entreprises étudiées, peu de changements organisationnels ont été impulsés par la RTT. De ce fait, on comprend que, dans la mesure où il n'y a pas eu de réflexion large sur l'organisation du travail, la polyvalence et la formation continue ont également peu fait l'objet de réflexion de la part des employeurs.

Le degré de spécialisation de certains salariés est globalement perçu comme une « donnée », à prendre en considération pour gérer les plannings. La montée en compétence des plus récents dans le métier (apprentis notamment...) se fait souvent « sur le tas », de manière peu formalisée.

- Recrutement :

En ce qui concerne le recrutement, on a dit que toutes les entreprises étudiées ont procédé à des embauches. Ce constat pose la question de l'effectivité des difficultés de recrutement traditionnellement évoquées dans le secteur.

Sur ce point, notons que les opinions des employeurs sont contrastées : si certains confirment qu'il leur a été difficile de recruter un nouveau salarié, d'autres nuancent ces propos, confirmant que **le niveau de rémunération constitue un élément largement attractif pour les travailleurs**, notamment pour les plus qualifiés.

En ce qui concerne la main d'œuvre non qualifiée, qui correspond à plusieurs des embauches liées à la RTT, les dispositifs classiques (annonce dans le journal, bouche à oreille) ou les dispositifs publics (ANPE, Apprentissage, CCI...) ont largement aidé à la satisfaction des offres d'emploi. Dans ce cas, c'est alors à l'employeur, avec parfois l'aide des dispositifs publics, de pourvoir à la formation et à la qualification du jeune salarié.

On l'a dit, **la RTT a également joué un rôle attractif dans les recrutements** : les 35 h étaient jusqu'ici effectives uniquement dans les plus grandes entreprises, ce qui pouvait attirer

une partie de la main d'œuvre. Les PME ayant mis en place la RTT peuvent « concurrencer » sur ce point les grandes entreprises. A noter cependant que, selon certains employeurs, un effet inverse a été constaté pour une certaine catégorie de main d'œuvre préférant effectuer des heures supplémentaires (dans des entreprises n'ayant pas encore signé d'accord) plutôt que de perdre cette source de revenu en allant dans des entreprises passées aux 35h. Deux salariés auraient, pour ces raisons, quitté leur entreprise respective depuis que ces dernières ont mis en place la RTT.

"Les entreprises vont être en concurrence. Celles qui font les 35 H et celles qui font plus. Les meilleurs partiront à la concurrence pour faire moins d'heures".

Notons à cet égard que **certains salariés rencontrés (surtout les plus jeunes) ont affirmé qu'ils auraient préféré voir leur salaire augmenter plutôt que de voir leur temps de travail diminuer**, tandis que d'autres, souvent en fin de carrière, apprécient la disponibilité gagnée. Ce constat confirme encore l'importance de **veiller à ce que les salariés trouvent des formes de rétribution ou de reconnaissance** (que cela soit en termes de revenu, de carrière, d'enrichissement du travail...) pour se stabiliser dans les organisations qui les ont embauchés.

De manière générale, force est donc de constater que **peu d'évolutions en termes de gestion des ressources humaines** ont été impulsées par le passage aux 35h. Notons simplement que la RTT a pu participer à la **stabilisation des emplois de certains salariés**, qui disposaient auparavant d'emplois précaires (apprentissage, CDD, Interim). Nous attirons alors l'attention des employeurs sur la **nécessité, une fois ces embauches réalisées, de pourvoir à la formation de ces jeunes (polyvalence, formation continue) et de veiller à ce que de réelles formes de reconnaissance soient instaurées pour pérenniser ces salariés dans ces emplois.**

Répercussions économiques et effets sur la charge et les conditions de travail

Il est difficile d'apprécier les répercussions économiques de la RTT, c'est-à-dire d'évaluer précisément et « toutes choses égales par ailleurs » les effets du passage au 35 h. On l'a mentionné, les entreprises passées aux 35 h. sont de manière générale dans une période de croissance économique. La RTT ne semble pas avoir altéré cette progression. Les embauches réalisées (et qui, dans la quasi-totalité des cas, auraient eu lieu de toute façon) ont contribué à accroître la production, et ceci à un coût relativement faible.

On l'a mentionné également, si, dans certaines entreprises, les aides n'ont pas suffi à combler entièrement la perte financière liée à la mise en place des 35 h., l'augmentation des prix a permis, dans certains cas, de pallier le manque à gagner.

Dans cinq entreprises sur les huit visitées, on a remarqué que la productivité du travail avait augmenté suite à la réduction du temps de travail. Cette augmentation n'est pas toujours ressentie comme telle par les employeurs. Ainsi, certains employeurs constatent en effet que « la même quantité de travail est réalisée en moins de temps », mais cette augmentation de la productivité est constatée *a posteriori*, sans que le mécanisme par lequel elle opère ne soit explicitement identifié.

Dans d'autres entreprises, le maintien du niveau de production a été un objectif clairement affiché et pensé par les employeurs. Dans ce cas, l'augmentation de la productivité passe la plupart du temps par la réduction des temps de pause ou de « régulation informelle » (café,

discussions libre le matin ou le soir). On peut dire, dans ces entreprises, qu'il y a eu une densification du travail.

Les risques inhérents à la densification et à l'intensification du travail sont identiques : il s'agit de **fatigue accrue, voire de « stress »** durant l'activité de travail. Plusieurs salariés interrogés sur ce point ont affirmé sentir de manière significative cet accroissement de la charge de travail, et ressentir l'un ou l'autre de ces effets.

Aussi les jours de repos hebdomadaires (notamment le vendredi) sont appréciés par les salariés qui expriment leur besoin de « souffler » en fin de semaine.

"J'ai 50 ans, 36 ans de bâtiment, à mon âge, c'est une attente" (un ouvrier) "Les jours de récupération en plus, pour nous, ça passait bien. 35 heures payées 39. Un quart d'heure en moins le matin et le soir" (un ouvrier) "Ca fait plus de vacances pour les apprentis. Chez nous, au CFA, 60 % des apprentis sont à 35 heures" (un apprenti).

En revanche, les 35 h. semblent avoir un **effet faible ou nul sur le taux d'absentéisme** ou le nombre d'accidents du travail. Mentionnons à cet égard qu'il est difficile d'obtenir des réponses chiffrées sur ce point, les données étant parfois difficile à obtenir et à croiser.

A noter également, les employeurs et les salariés ayant des responsabilités d'encadrement (responsables d'équipe, de chantier) semblent également avoir augmenté significativement leur charge de travail. Au total, **cinq employeurs ont expressément affirmé avoir une charge de travail plus importante depuis le passage au 35 h.** Cette augmentation est attribuée à deux types de causes :

- d'une part, dans les entreprises où l'activité exige des dépannages ou du SAV (électricité, plomberie...), cette activité est parfois assurée par les patrons le vendredi si celui-ci n'est pas travaillé, ou bien le samedi, le soir... *"On nous appelle à toute heure de la journée et de la nuit. Je suis tout seul. Je fais le transfert de ma ligne sur le portable. La maintenance, c'est pour le patron".*

- dans d'autres entreprises, c'est la gestion des horaires et jours de récupération qui est à l'origine de cette augmentation ressentie de la charge de travail.

On peut nuancer ce constat en faisant remarquer que, dans les entreprises en forte croissance, l'augmentation des effectifs et de la production contribue sans doute pour une certaine part à cette impression de charge accrue.

Répercussions sur les relations sociales

On a souligné, dans le chapitre consacré à la mise en place des 35h., le manque d'habitude, dans les TPE rencontrées, à établir des relations formelles avec les salariés. On a noté en effet que la concertation avec les salariés pour le choix de la modalité d'application des 35h. s'était souvent réduite à sa plus simple expression (réunion voire discussion informelle lors d'une pause,...).

On peut ajouter ici que ce faible degré de formalisation dans les relations sociales a été source de difficultés en ce qui concerne la gestion et le suivi de la RTT (c'est-à-dire une fois que celle-ci a été mise en place).

« Instaurer le dialogue, c'est quelque chose qu'on ne sait pas faire. L'artisan est quelqu'un de très sociable en général... mais parler avec ses salariés, c'est compliqué ! » témoigne un chef d'entreprise. La RTT aura donc mis les employeurs face à cette **difficulté d'instaurer un dialogue** avec leurs salariés.

Dans certains cas d'entreprise, le passage au 35h. a entraîné une **contractualisation des relations** dans l'entreprise : lors des discussions avec les salariés, là où les accords se trouvaient, la plupart du temps « de gré à gré », la référence à un accord de branche voire à une loi a donné une autre dimension aux relations.

"Il faudrait se mettre d'accord sur les délais de prévenance. C'était pas le système prévu. Faudrait que ce soit respecté. Il faut être réglo" (un ouvrier).

Certains employeurs ont ainsi souligné le fait qu'aujourd'hui les salariés « regardent leur montre », « ne font pas une heure en plus ». De leur côté, les salariés ont affirmé qu'ils étaient conscients que la RTT donnait des obligations à leur employeur, qu'ils bénéficiaient de recours possibles. Les arrangements « à l'amiable » semblent donc ne plus constituer les seules formes d'accord possible dans les TPE passées aux 35h.

"On n'a pas été informé sur les aides. On s'informe par nous-mêmes, on se doute bien que la loi AUBRY apporte des aides." (un ouvrier)

II - 2 Les effets repérés sur les différents temps de l'entreprise et de ses acteurs :

Nous allons à présent présenter quelques hypothèses d'ordre plus général sur les effets de la RTT en montrant ces impacts sur les différents « temps » que l'on peut distinguer pour analyser l'activité des entreprises.

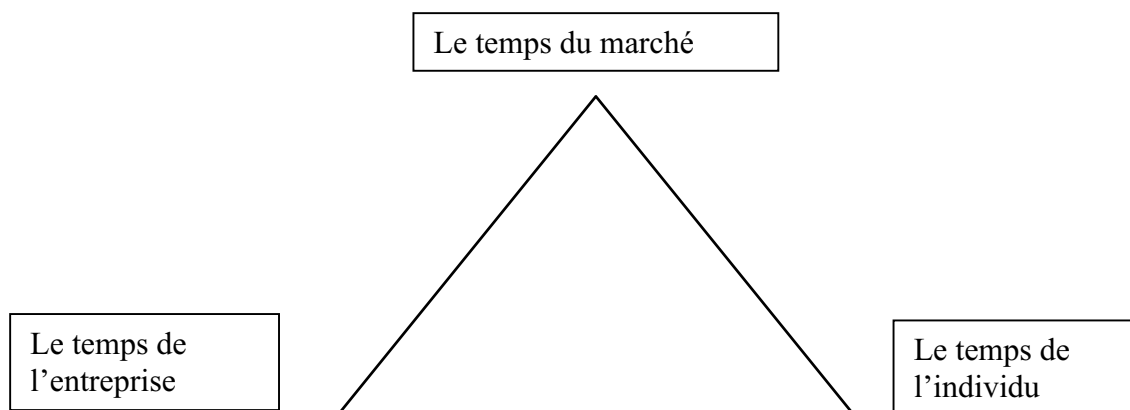
On va donc tout d'abord faire quelques remarques sur les difficultés éprouvées par les TPE pour choisir une modalité d'application des 35h., en montrant que ce choix revient à arbitrer entre différents temps (celui du marché, celui de l'organisation, celui des salariés) et à privilégier l'un de ces temps au détriment des autres.

Nous verrons ensuite qu'une fois la modalité choisie, celle-ci peut prendre différente forme dans l'activité des salariés. La question n'est plus alors celle d'articuler des temps mais de concilier le choix effectué avec l'obligation de réaliser 35h. par semaine. Cette question renvoie davantage aux écarts parfois constatés entre l'affirmation que la RTT était effective et la réalité observée à travers les propos des salariés.

Nous verrons enfin les effets que ces deux constats peuvent entraîner sur l'activité de travail des salariés des TPE du bâtiment.

La nécessité d'articuler différents temps dans les entreprises : choisir une modalité

La première remarque que nous aimerions souligner concerne les difficultés éprouvées par les entreprises rencontrées pour choisir une modalité de l'accord Capeb... et pour s'y tenir. On peut ramener cette difficulté à la nécessité d'articuler trois temps différents : le temps du marché, le temps de l'entreprise, le temps des salariés. Ces trois temps sont porteurs de « logiques » parfois contradictoires. Mettre en œuvre la RTT consiste en ce sens à trouver un compromis entre ces différentes logiques ou contraintes posées par ces temps.



- Le temps du marché : les TPE du bâtiment sont soumises à de fortes contraintes, liées aux types de marché sur lesquels elles travaillent (petits/grands chantiers ; marchés publics/particuliers,...) mais aussi au type d'activité exercée (en extérieur/intérieur,...).

En fonction de ces variables, l'activité va connaître de plus ou moins fortes variations saisonnières, un assujettissement plus ou moins important aux conditions météorologiques, une dépendance plus ou moins importante vis-à-vis des autres corps de métier (les peintres par exemple, qui interviennent en dernier sur un chantier, sont contraints par les retards parfois pris par les ouvriers travaillant précédemment sur ce même chantier). L'ensemble de ces éléments donne, au final, une latitude plus ou moins grande aux entreprises pour planifier et lisser leur activité.

Or lorsque les entreprises ont choisi une modalité pour l'application des 35h., elles ont été confrontées à la nécessité d'anticiper ou de planifier ces contraintes. En dehors des cas où les variations d'activité sont très importantes, ces estimations se sont parfois faites de manière intuitive, sans réelle mesure objective. On a remarqué à cet égard que nombre d'employeurs avaient surestimé la saisonnalité de leur activité.

Ainsi, dans une des entreprises, le responsable a réalisé une estimation à partir des constats réalisés lors des trois dernières années. Il en a conclu que son entreprise connaissait une baisse d'activité au cours des mois de février-mars sans qu'il ne puisse donner les raisons de cette diminution du niveau de commandes. Or cette baisse d'activité ne s'est pas produite en 2001 (l'activité est restée élevée toute l'année) ce qui a gêné les salariés pour prendre leurs jours de récupération.

- Le temps de l'entreprise : les TPE ont dû également, pour déterminer les modalités de passage aux 35h., évaluer les contraintes liées à leur propre structure. Ainsi, certaines entreprises peuvent avoir des contraintes fortes liées à la disponibilité des équipements. Plus généralement, les activités où les interventions qui sont réalisées en dépannage (plomberie, électricité, chauffage), donc dans l'urgence, exige une disponibilité forte de la part des salariés. On a déjà mentionné qu'en sous-estimant cette contrainte dans le choix des modalités d'ARTT, certains employeurs se sont trouvés seuls à assurer les dépannages notamment le soir ou le samedi.

Enfin, dans les entreprises de deux ou trois salariés, l'activité perd de son efficacité si l'un des salariés est absent. Dès lors, le temps de l'entreprise impose que les effectifs soient complets le plus grand nombre de jours possibles dans l'année (cas des menuisiers effectuant des poses

chez des clients). Il s'agit là encore d'une contrainte forte dans le choix des modalités de mise en œuvre des 35h.

- Le temps de l'individu : dans la plupart des entreprises, ce temps n'a pas été pris en considération dans les décisions relatives au passage aux 35 h. : on a vu que peu d'employeurs ont sollicité leurs salariés pour connaître leurs préférences entre une réduction journalière, hebdomadaire, ou annuelle, et ceci en fonction de leurs propres contraintes liées à leur vie hors travail (vacances scolaires, congés du conjoint, loisir,...).

L'ARTT, on l'a dit, suppose de repenser l'articulation de ces trois temps. Il nous a semblé à cet égard que, dans les entreprises de taille plus importante (plus de 5 salariés) ou dans celles connaissant de fortes variations saisonnières, les employeurs ont davantage fait le choix de partir des contraintes liées au marchés (supposées ou effectives) pour choisir laquelle des modalités de l'accord Capeb serait appliquée. Le temps du marché, en dépit du fait qu'il s'agit du temps le plus difficile à planifier, s'est « imposé » dans ces entreprises-là, au détriment des deux autres temps.

Le fait que certaines entreprises aient été obligées de changer de type de modulation suite à des difficultés dans la mise en place des 35h. nous semble découler de ces erreurs d'estimation.

Dans les entreprises de plus petite taille (moins de 5 salariés), c'est le temps de l'entreprise qui s'est davantage imposé : les employeurs ont préféré fixer des horaires et/ou des dates d'ouverture identiques pour tous. En effet, on l'a dit, plus la structure est petite et plus il est difficile d'imaginer qu'elle puisse fonctionner si une partie des salariés prend des journées de récupération.

Application de la modalité retenue : choix des horaires, du rythme et de la durée du travail.

Une fois la modalité choisie et la RTT officiellement adoptée, nous avons souligné que les TPE ont fait le choix de modifier la moins possible leur organisation générale : si certaines ont étudié la possibilité de passer à une organisation par équipe, ou bien de modifier leurs horaires d'ouverture, peu d'entre elles n'ont procédé, dans les faits, à de tels changements. Une entreprise a décidé, suite à la RTT, d'embaucher un magasinier qui commande, stocke et livre les pièces nécessaires aux ouvriers sur les chantiers. Cette gestion a permis à l'entreprise de gagner du temps et de rationaliser ainsi son activité

Plus fondamentalement, on peut dire que les TPE ont fait, souvent de manière implicite, l'hypothèse que les rythmes de travail seraient inchangés.

Pourtant le passage aux 35h. a, de fait, changé en partie ces rythmes : les faibles délais de prévenance pour la prise ou la non prise des jours RTT a pu, dans certaines entreprises, donner le sentiment que le rythme du travail connaissait des à-coups. De la même façon, lorsque certains employeurs ont affirmé que les délais de livraison des chantiers restent identiques malgré la diminution du temps de travail, on peut comprendre en filigrane que ce maintien des délais n'a pu être possible qu'en accélérant le rythme de travail ou en écourtant les temps de pause ou de discussions informelles avant ou après les chantiers.

Par ailleurs, rappelons que l'on a observé, dans un cas, un traitement différent des temps de trajet. Or, si ces derniers ne font plus partie du temps de travail, le temps effectif sur les chantiers reste quasi-identique à ce qu'il était avant le passage aux 35h. Ce cas n'est

cependant pas généralisable. Dans la majorité des entreprises, la règle d'« un voyage pour le patron, un voyage pour le salarié » reste de mise.

L'organisation générale de l'entreprise et des rythmes de travail n'a donc souvent pas fait l'objet de réflexion importante de la part des employeurs. Les modifications que l'on a observées dans les rythmes se sont donc réalisées « à la marge », de manière tacite. Elles ont pourtant des conséquences lourdes sur l'activité de travail.

Quels effets sur l'activité ?

Les spécialistes de la RTT ont permis d'identifier quatre effets possibles de la RTT sur l'activité : celle-ci peut **s'intensifier** (même volume de travail sur une durée plus courte), se **densifier** (même volume de travail sur une durée dont on a réduit les pores et les temps de respiration : pauses, temps de réflexion, temps de concertation), connaître une **massification** (volume de travail supérieur sur une durée plus courte ou équivalente par manque d'effectif sur certaines périodes ou accumulation du travail durant les congés...) ou enfin se **complexifier** (plus forte variabilité du travail sur une durée diminuée ou équivalente, coups de bourre soudain, nouvelles tâches à intégrer en plus des anciennes, usages de nouvelles compétences nécessaires...).

Dans le cas de l'étude sur les TPE du bâtiment, on a déjà souligné que l'activité connaissait un processus d'intensification (puisque le constat a été fait maintes fois d'un maintien du volume de travail et des délais impartis malgré l'ARTT) et de densification (liée à la non prise en compte des temps de trajet ainsi qu'à la tendance à réduire le temps des pauses ou les discussions informelles).

En revanche, la massification et la complexification de l'activité ne nous ont pas semblé s'appliquer ici

Ces remarques nous permettent donc de souligner encore une fois les risques de fatigue et de stress liés à l'augmentation des rythmes de travail, et ceci autant pour les salariés que pour leur employeur.

II - 3 Pratiques transférables pour contribuer à la réussite du projet

Les entreprises constitutives de notre échantillon ont toutes pris l'initiative d'une application anticipée des dispositions en matière de réduction de la durée légale du travail.

Ce sont des entreprises dont l'activité est en croissance et qui ont abordé le chantier de la réduction du temps de travail dans ce contexte positif.

Les enseignements à dégager de cette étude, dans une logique de « bonnes pratiques transférables », doivent donc être lus en ayant cette réalité à l'esprit.

Cela étant souligné, les entreprises de notre échantillon (sans constituer un échantillon représentatif) ne semblent pas être fondamentalement différentes de la majorité des entreprises artisanales du secteur du bâtiment.

L'essentiel des entreprises couvertes par l'accord de branche Capeb a pu bénéficier des retombées positives de la baisse de la TVA générant un développement de la demande.

Toutes sont positionnées dans un secteur marqué du sceau de la croissance depuis maintenant plusieurs années.

L'essentiel des observations réalisées sur notre échantillon est donc de nature à nourrir la réflexion des entreprises du secteur qui souhaitent aujourd'hui à leur tour passer aux 35 heures.

Les éléments qui suivent sont de trois ordres :

- la mise en exergue de pratiques observées dans les entreprises de notre échantillon,
- la mise en évidence de questions ou de quelques points ayant posé ou posant actuellement des difficultés, pour tenter d'en tirer des enseignements,
- la mise à disposition de quelques enseignements plus généraux tirés de l'expérience capitalisée par le réseau Anact et plus particulièrement par l'Aract Lorraine.

La nécessaire implication des acteurs

L'information des employeurs

Dans toutes les entreprises de notre échantillon, l'ouverture d'une réflexion vers le passage aux 35 heures est le produit d'une initiative de l'employeur. A cet égard, les informations diffusées par la Capeb en direction des chefs d'entreprise ont eu un impact certain.

L'absence d'organisations syndicales dans la grande majorité des entreprises artisanales prive en fait les salariés de la possibilité d'une telle initiative.

Le mode d'organisation du travail, le type de management rencontré dans les TPE, la place déterminante du dirigeant de l'entreprise dans tous les aspects de la vie de ce type d'organisation favorise également une "entrée employeur" dans la réflexion vers une réduction de temps de travail.

Aussi, la sensibilisation, l'information et l'accompagnement des employeurs semblent nécessaires pour la mise en route d'un projet RTT dans la TPE et pour une conduite efficiente de ce projet.

Sensibilisation et information pour :

- permettre aux employeurs de cheminer vers un projet RTT tenant compte de l'évolution de la durée légale du travail,
- leur permettre d'identifier les différentes dispositions législatives, réglementaires ou conventionnelles existantes et pouvant être mises en œuvre dans leur entreprise,
- dépasser un certain nombre d'idées reçues ou d'informations erronées sur le devenir du processus de réduction du temps de travail, sur les effets de la RTT sur la vie économique de l'entreprise.

Accompagnement de l'employeur pour :

- éviter une entrée exclusivement juridique ou comptable dans un projet où les questions d'organisation du travail sont essentielles pour l'efficacité économique et sociale de l'entreprise,

- aider l'employeur, malgré un temps contraint, à entrer dans une véritable logique de conduite de projet, lui évitant de déléguer à un expert externe le soin de diriger et de décider des étapes et dispositions à retenir pour un projet réussi,
- que la RTT, dans une entreprise d'un secteur d'activité en croissance, se présente aussi comme une opportunité pour une réflexion stratégique sur l'évolution de l'activité de l'entreprise.

L'implication des salariés

Comme dans toutes les entreprises, la réussite durable d'un projet RTT dans une TPE suppose un véritable travail de concertation des salariés, de construction du processus en associant l'ensemble des acteurs directement concernés.

Dans les entreprises de notre échantillon, la concertation avec les salariés semble s'être limité à une information (parfois déléguée à un tiers externe ou en présence de celui-ci) sur quelques aspects juridiques liés à la RTT, à une présentation des modalités de RTT prévues dans l'accord de branche, à une présentation du choix retenu par l'entreprise. Dans une minorité d'entreprises, les salariés ont été placés dans une situation leur permettant d'exprimer réellement leur opinion sur la modalité Capeb à retenir.

Dans ces conditions, le passage aux 35 heures n'a pas été vécu comme un projet concernant et impliquant l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Les décisions arrêtées sont vécues comme relevant de la seule initiative de l'employeur.

Bien sûr, il ne peut s'agir dans une TPE de concevoir la conduite d'une concertation avec les salariés dans les mêmes formes que dans des entreprises de taille plus importante.

Pour autant, sans formalisation excessive,

- une information plus complète des salariés,
- une invitation à participer à la réflexion sur :
 - la nouvelle organisation du travail à concevoir selon les modalités à choisir pour une réduction effective du temps de travail,
 - sur la nouvelle répartition de la charge de travail,
 - sur la nature des recrutements à opérer,
 - sur les formes d'intégration et de formation des nouveaux arrivants,

seraient de nature à faire de la réduction du temps de travail un projet collectif gage d'une plus grande implication de chacun dans la mise en œuvre des dispositions concrètes arrêtées.

Dans le même esprit, il est utile de penser à des dispositions adaptées aux réalités de la TPE pour faire régulièrement le point avec les salariés de l'entreprise sur la mise en œuvre de la RTT.

Cette forme de conduite de projet sur la durée peut s'avérer précieuse pour pouvoir décider et mettre en œuvre d'éventuels ajustements des dispositions retenues initialement, pour faire face ainsi à des imprévus, pour affiner l'organisation du travail, pour gérer de nouvelles variations d'activité.

Par ailleurs, dans les quelques entreprises disposant d'un embryon d'encadrement intermédiaire, il ne semble pas que des dispositions particulières aient été prises pour leur permettre de jouer un rôle spécifique dans le processus de passage aux 35 heures. Peu

sollicités sur la réflexion à mener en matière d'organisation du travail, pas impliqués de manière spécifique dans l'échange utile avec les salariés, ils se trouvent ensuite en situation d'organiser le travail de leur équipe dans le cadre des nouvelles dispositions arrêtées.

Pourtant, un encadrement intermédiaire impliqué dans le processus, c'est la possibilité ouverte d'une réflexion plus fine sur les impacts dans le travail au quotidien des modalités envisagées de réduction du temps de travail. Cela peut encore aider à une réelle concertation impliquant plus directement l'ensemble des salariés.

L'indispensable réflexion sur l'organisation du travail

Les observations réalisées dans les entreprises de notre échantillon font apparaître des difficultés présentes ou probables pour une réduction effective de la durée du travail, tout particulièrement dans les entreprises ayant choisi une modalité prévoyant l'octroi de jours RTT ou la récupération des heures réalisées au-delà de 35 heures par semaine.

Par ailleurs, dans plusieurs entreprises, pour satisfaire les clients qui veulent voir leur chantier terminé au plus vite ou pour tenir compte de spécificités propres aux métiers du bâtiment, les délais de prévenance stipulés dans l'accord de branche Capeb ne sont pas respectés en cas de dépassement des horaires initialement prévus.

Les entreprises qui pensaient pouvoir identifier des périodes hautes et des périodes basses d'activité sont régulièrement confrontées à une autre réalité : ce qui était envisagé comme une période haute tend en fait à être la norme.

Trois explications possibles à ces observations :

- soit un déficit de réflexion sur la réalité du travail, son organisation, les nouvelles modalités à concevoir en matière d'organisation du travail,
- soit un volume d'heures réellement travaillées, en amont de l'application de la réduction du temps de travail, supérieur à la représentation qu'en avait l'employeur et générant une différence d'heures disponibles plus grande que prévu entre hier et aujourd'hui,
- soit une nouvelle augmentation récente du volume d'activité dans un secteur en croissance.

Ces pistes n'étant pas exclusives, le cumul de deux ou trois propositions d'explication à ces observations ne doivent pas non plus être exclu.

Par ailleurs, au titre des principales difficultés exprimées par les responsables d'entreprise lors de la mise en œuvre des 35 heures, reviennent fréquemment plusieurs problèmes : la surcharge de travail administratif généré par les 35 heures pour le dirigeant de l'entreprise, la prise en charge plus régulière par celui-ci de tâches de type SAV dans certains métiers, des difficultés pour se fournir en fournitures en fin de semaines, ...

Il est par ailleurs fait état de la tenue fréquente de temps de régulation de l'activité hors du temps de travail, de la réduction de temps de régulation ou d'échanges informels, le sentiment de travailler dans des temps plus contraints, de disposer de moins de souplesse dans l'organisation du travail, ...

Au total, autant de problèmes ou de préoccupations qui renvoient à la question générique de l'organisation du travail qui s'impose comme la principale question à traiter pour un projet de réduction du temps de travail réussi dans la durée.

La réflexion sur l'organisation du travail peut être menée de manière d'autant plus efficace que les entreprises de ce secteur sont, pour leur grande majorité, dans une situation de développement de leur activité.

La RTT est sans doute une opportunité à saisir pour une réflexion plus poussée sur :

- les objectifs et le positionnement de l'entreprise (quel volume d'activité visé ? faut-il ou pas diversifier les activités ? sur quel marché souhaite t-on rayonner ? ...)
- le volume d'emploi à créer pour répondre à la croissance de la charge de travail sans dégradation des conditions de travail des salariés,
- l'intégration et la formation des nouveaux embauchés,
- les besoins de formation pour chaque salarié,
- les amplitudes d'ouverture au public selon la nature des activités,
- l'organisation des équipes de travail quand elles existent,
- l'utilisation des locaux de l'entreprise,
- le recentrage sur des tâches délimitées de l'activité du responsable de l'entreprise,
- la prise en charge des questions administratives et de gestion du personnel,
- les moments à consacrer aux échanges visant la régulation de l'activité,
- les conditions à créer pour pouvoir mieux anticiper et répartir dans le temps et entre les salariés la charge de travail,
- les investissements utiles pour permettre une nouvelle organisation du travail et gagner en efficacité et en productivité sans conséquences négatives sur l'intensité du travail des salariés,
- la gestion de l'approvisionnement en matériaux et fournitures,
- l'organisation des services de type après-vente,
- ...

Les leviers d'un nouvel équilibre économique

Aucune des entreprises de notre échantillon n'a rencontré de difficulté économique majeure à l'occasion du passage aux 35 heures. Toutes indiquent une stabilisation ou une progression (parfois significative) de leur chiffre d'affaire et de leurs marges.

Toutes les entreprises rencontrées soulignent l'importance des aides incitatives et des allègements de charges sociales dans la recherche d'un nouvel équilibre économique.

Aucune n'a opté pour une modération salariale pour compenser le coût de la RTT. Cette option ne semblait pas envisageable au regard des attentes exprimées par les salariés, mais aussi des difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises ayant une politique salariale peu attractive.

Quelques entreprises reconnaissent par contre avoir révisé progressivement leurs prix à la hausse. Certaines indiquant cependant l'obligation qui était la leur de tenir compte des augmentations de prix pratiquées par leurs fournisseurs.

D'autres pistes de réflexion méritent également d'être explorées :

- La question de la durée d'utilisation des équipements n'a souvent été traitée que sous l'angle de la gestion de la saisonnalité s'imposant aux entreprises développant des activités en extérieur. En lien avec une recherche de plus grande productivité, la réflexion peut également porter sur :
 - l'organisation de l'activité d'équipes différentes en rapport avec l'utilisation des équipements disponibles,
 - l'amplitude journalière de l'activité de l'entreprise pour une utilisation optimum de certains équipements,
 - l'amplitude de travail pour certaines activités,
- La nature, la diversité et la qualité des services proposés aux clients actuels ou potentiels de l'entreprise,
- L'internalisation ou l'externalisation de certaines activités en rapport avec les objectifs de développement de l'activité,
- Les dispositions à prendre, en matière d'emplois et d'organisation du travail, pour ne pas entraver les opportunités de développement de l'activité et se mettre en situation de gérer réellement les périodes de haute et de basse activité.

Enfin, toutes les observations réalisées sur le travail et le fonctionnement de l'entreprise convergent sur un même constat : l'amélioration des conditions de travail et la structuration des relations sociales participent d'une recherche de plus grande efficacité économique pour l'entreprise. Cette dimension devra donc être présente pour une efficacité durable d'un projet de réduction du temps de travail.

Pour Conclure

Les entreprises explorées font partie d'un secteur dont l'hétérogénéité, aussi bien du point de vue de l'organisation que des activités, est très importante. Toutefois, les entreprises investiguées, précurseurs de la mise en œuvre de la réduction du temps de travail au sein de leur profession, possèdent des caractéristiques communes :

- Ce sont toutes des TPE, dont la taille varie pour la plupart entre 3 et 11 salariés, à l'exception d'une entreprise qui emploie une vingtaine de personnes,
- Les chefs d'entreprise, bien informés pour la plupart sur les modalités d'application de la loi AUBRY et sur les 35 heures en général, occupent pour la plupart une fonction institutionnelle au sein de la CAPEB ou des chambres de métiers,
- Tous travaillent sur des marchés locaux, voire régionaux et emploient une main d'œuvre locale, constituée d'ouvriers qualifiés et d'apprentis,
- Profitant d'une part de la relance de la croissance et d'autre part, de la baisse de la TVA à 5,5 % (ce qui leur permet de gagner davantage de marchés auprès des particuliers), tous étaient, au moment de la réflexion sur la mise en place des 35 heures, sur une stratégie de développement de leur activité avec pour projet l'embauche de personnel supplémentaire dans l'entreprise.
- Enfin, la plupart d'entre elles avaient déjà engagé depuis plusieurs années une réflexion sur les heures supplémentaires qu'elles avaient, pour la plupart, déjà largement limité ou réservé à des cas exceptionnels.

Dès lors, apparaissent 3 stratégies principales dans la mise en œuvre de la RTT :

- Profiter d'un projet d'embauche pour passer aux 35 heures et bénéficier des aides maximales,
- Se mettre en conformité par rapport à la législation,
- Fidéliser les salariés en interne en "s'alignant" sur les pratiques des grandes entreprises, en l'occurrence, la baisse du temps de travail.

Les chefs d'entreprise déclarent que le financement de la RTT a été assuré d'une part en grande partie par les aides AUBRY et d'autre part, pour certaines, par une augmentation des prix.

En termes d'organisation du travail, les entreprises engagent des stratégies et des réponses très variées. Toutefois, plusieurs constats se dégagent de l'étude :

Les entreprises qui ont opté pour la modulation ont beaucoup de mal à adapter la formule et à gérer les aléas. Dans les faits, l'application de cette option s'avère très complexe : l'alternance

de périodes hautes et basses, qui devrait justifier la mise en œuvre de cette modalité, n'est pas toujours effective dans la réalité de l'activité.

Dans ce cas, les délais de prévenance ne sont pas toujours respectés, la flexibilité augmente pour les salariés et l'organisation des récupérations pour les salariés devient rapidement ingérable.

Parmi les autres modalités retenues, la répartition des jours de congés s'organise très souvent autour des périodes de basse activité, avec un maximum de congés fixés en hiver, quand l'activité est moindre. Pour les entreprises du BTP, cette mesure ne tendrait-elle pas à terme à remplacer les périodes d'intempéries ?

Quelques entreprises (celles qui comportent le plus de salariés) ont effectué une mise à plat de l'organisation et ont sorti les pauses du temps de travail effectif. Une réflexion s'est engagée autour des gains de productivité, une meilleure préparation du travail.

Dans certains cas, l'activité requiert la mise en œuvre d'organisations complexes (interventions la nuit, les jours fériés, astreintes, etc). Faute d'une réflexion suffisante sur la gestion des aléas ou d'une anticipation plus importante sur les variations d'activité ou la charge de travail, seule la relation de confiance qui existe entre le dirigeant et les salariés rend possible les régulations. Celles-ci s'organisent, la plupart du temps, autour d'arrangements individuels. Les modalités définies dans l'accord ne répondent pas toujours aux problématiques rencontrées par les entreprises. Appliquer l'accord comme sur le papier n'est pas toujours possible dans la réalité.

L'enquête tend à démontrer que de nouvelles difficultés apparaissent sur les chantiers. La coordination devient de plus en plus complexe entre les différents corps de métiers : il y a ceux qui sont déjà passés à 35 heures et qui ne travaillent plus les vendredis après-midi et ceux qui continuent à faire 39 heures.

Du point de vue de la gestion du personnel, toutes les entreprises ont maintenu les salaires, voire accorder des primes supplémentaires à l'occasion de certaines réorganisations du travail. Le maintien du salaire était la condition sine qua non à la mise en œuvre des 35 heures.

Toutes les entreprises ont procédé à l'embauche d'un ou plusieurs salariés, qu'il s'agisse d'ouvriers qualifiés ou d'apprentis ou d'intérimaires.

La problématique du recrutement reste au cœur du débat. Les employeurs souhaitent embaucher en priorité des ouvriers qualifiés or cette main d'œuvre n'est pas disponible sur le marché de l'emploi car elle est rare. Seul, un salaire attrayant et des conditions de travail satisfaisantes peuvent amener un salarié qualifié à accepter un poste dans une petite entreprise artisanale. Se pose ici le problème de l'attractivité des métiers de l'artisanat. Les 35 heures apparaissent comme un argument supplémentaire pour attirer des compétences vers les TPE.

Comment se sont déroulées les négociations ? Le chef d'entreprise reste le principal investigateur de la mise en œuvre de la réduction du temps de travail dans l'entreprise. Nous avons noté l'absence de véritables négociations dans les TPE, sous-entendu, l'organisation structurée de négociations avec un représentant du personnel. Cette stratégie ne fait pas partie de la culture, qui reste basée sur des arrangements individuels ou de gré à gré entre employeurs et salariés.

Nombre de salariés se sont déclarés étonnés à l'annonce de l'application des 35 heures dans leur entreprise. Il est vrai que le discours initial des dirigeants était plutôt réservé par rapport à cette mesure.

Bien que la réduction du temps de travail ne réponde pas toujours aux attentes initiales des salariés, surtout les plus jeunes qui auraient préféré voir leurs salaires augmentés, ils se déclarent plutôt satisfaits de l'application de la RTT et ne souhaiteraient plus revenir en arrière.

La négociation a davantage consisté à réunir le personnel et à les informer sur les conditions de mise en œuvre de la RTT au sein de leur entreprise.

Il faut souligner le rôle central joué par les experts-comptables qui ont accompagné les chefs d'entreprises. Dans certaines TPE, c'est l'expert-comptable qui a informé les salariés sur la mise en œuvre des 35 heures. Ce rôle a été décisif et vient appuyer la décision du dirigeant dans l'application des 35 heures.

La mise en œuvre de la RTT pourrait modifier à terme les relations entre employeurs et salariés dans les TPE. Les salariés souhaitent obtenir davantage de transparence sur le financement de la réduction du temps de travail, sur les modalités d'application, voire, recherchent les informations par eux-mêmes.

La mise en œuvre de la RTT a conduit à formaliser d'un certain nombre de règles par écrit, les salariés entendent bien qu'elles soient respectées dans l'entreprise.

La question des conditions de travail a été peu débattue à l'occasion des 35 heures. D'une manière générale, dans les cas de modulation, les salariés déclarent que depuis les 35 heures, le travail s'est intensifié : les délais de prévenance ne sont pas tenus, l'amplitude des journées s'est accrue, les récupérations sont complexes à mettre en œuvre et l'ambiance de travail devient moins conviviale.

La question de l'intensification du travail s'applique aussi aux employeurs. D'une part, le travail "administratif" s'est complexifié (remplir les documents URSAFF afférents à la RTT, modifier les fiches de paie, ...) d'autre part, les chefs d'entreprise réalisent de plus en plus souvent les travaux d'astreinte.

Les résultats de l'enquête démontrent toutefois que la plupart des salariés interrogés sont globalement satisfaits de l'application des 35 heures. Ils notent en l'occurrence une amélioration de la qualité de vie rendue possible grâce à un aménagement différent du temps de travail.