

Mise à jour des deux ouvrages: *Les cadres et les 35 heures* et *Réduction du temps de travail* par Jean-Pierre Mongrand, décembre 1999

L'ENTREPRISE A 35 HEURES MODE D'EMPLOI

L'actualité de la Loi Aubry

Introduction: l'heure du passage à l'acte

I. Les enseignements de la loi Aubry I

II. Les points clefs de la loi Aubry II

III. La mobilisation des cadres pour réussir les 35 heures

Conclusion: la construction de l'entreprise de demain

Introduction : l'heure du passage à l'acte

Entre octobre et décembre 1999, les feux des projecteurs médiatiques se sont concentrés sur le projet de deuxième loi Aubry sur les 35 heures. Comme au moment de la première loi, les critiques sont venues de tous côtés : les unes pour appeler à l'abandon du texte, et même de toute idée de réduction du temps de travail ; les autres pour demander un durcissement du projet, afin qu'il réponde davantage aux attentes de l'ensemble de la majorité plurielle. De nombreux articles de presse ont été écrits ; on a entendu des affirmations péremptoires, et parfois des analyses fort intéressantes. Mais à n'écouter que ces querelles et ces oppositions, ne court-on pas le risque de passer à côté de l'essentiel, à savoir la mise en place opérationnelle des 35 heures dans les entreprises ?

Bien sûr, il ne s'agit pas de nier l'intérêt des débats parlementaires. Au contraire, ils ont certainement contribué à informer largement les Français, et peut-être aussi à améliorer le texte proposé par le gouvernement (notamment sur les dispositions concernant les cadres). Il n'empêche : au moment où commence un nouveau millénaire, il est peut-être temps de dépasser les fausses querelles pour partir des réalités opérationnelles et préparer l'avenir, dans l'intérêt de tous les acteurs concernés dans chaque entreprise : direction, management, partenaires sociaux et salariés.

Oui, mais voilà : cela suppose de tourner le dos à un comportement trop répandu dans bon nombre d'entreprises encore aujourd'hui, à savoir celui de se focaliser exclusivement sur le court terme, en cherchant à rendre les nouvelles contraintes législatives les plus indolores possibles. Ce faisant, elles ne se donnent pas les moyens de répondre à une question simple mais vitale pour elles : **les 35 heures**, maintenant qu'elles s'imposent à nous (dès le 1^{er} janvier 2000), **qu'allons-nous en faire concrètement** ? Autrement dit : saurons-nous, chacun dans nos entreprises, réellement tirer profit de la nouvelle donne sociale pour préparer l'avenir et saisir les opportunités qui se présentent, même si certains ont parfois quelques difficultés à les appréhender ?

Opportunité d'abord de rendre les organisations du travail plus performantes et plus réactives aux besoins de leurs clients. Confrontée à un environnement de plus en plus contraignant, bon nombre d'entreprises ont besoin d'adapter en permanence leurs modes de fonctionnement. Ne pas profiter des 35 heures pour repenser les organisations internes serait ne pas vouloir profiter d'un possible avantage concurrentiel !

Opportunité ensuite de créer une nouvelle dynamique sociale dans les entreprises. Face aux changements importants que connaissent un grand nombre d'entre elles et devant les incertitudes sur l'avenir, les salariés sont aujourd'hui en recherche de repères et s'interrogent de plus en plus sur leur lien à l'entreprise. Ne pas profiter des 35 heures pour jeter les bases d'une motivation plus forte des salariés et d'un dialogue social plus riche avec leurs représentants serait passer à côté d'un puissant levier de développement commercial.

Opportunité enfin de repenser le rôle et la contribution des cadres, répondant ainsi à l'une de leurs aspirations fortes. Bravant le "tabou" culturel du présentéisme si répandu dans notre pays, de plus en plus de cadres (et parmi eux, une proportion importante de femmes et de jeunes) n'hésitent plus à revendiquer un nouvel équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Pour eux, travailler moins ne veut pas dire être moins engagé dans leur entreprise. Cela signifie plutôt inverser la tendance du "travailler toujours plus", dont ils peuvent mesurer année après année les excès (sur leur emploi et parfois sur leur santé) ; et refonder les bases d'un nouveau lien social, en tentant de "travailler mieux", afin de conjuguer plus efficacement compétitivité économique et épanouissement personnel.

Face à cette situation, je veux croire qu'il est encore temps de réagir et de prendre exemple sur tous ceux qui ont compris l'intérêt de mettre les 35 heures au service de leur stratégie commerciale et financière. Par rapport à leurs concurrents, ce sont ceux-là qui gagneront des points dans la bataille que se livrent les entreprises face à une concurrence toujours plus vive et à des exigences de compétitivité toujours plus fortes.

Pour y parvenir, cela suppose de répondre à trois questions que les entreprises qui n'ont pas encore réduit le temps de travail de leurs salariés (c'est-à-dire la plupart d'entre elles) se posent désormais :

- 1) Quels enseignements peut-on tirer de la première loi Aubry ?
- 2) Quels sont les points-clés de la deuxième loi ?
- 3) Et surtout, à quelles conditions peut-on réussir concrètement la passage aux 35 heures au moindre coût pour chaque entreprise ?

I. Les enseignements de la loi Aubry I

Le bilan des accords d'entreprise (1998/1999)

Dans le prolongement du bilan de la loi Robien (voir *Réduction du temps de travail : mode d'emploi*, Editions d'Organisation, 1998, chapitre 2, pp. 40-41), le bilan de la première loi (réalisé en septembre 1999 par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité) a fait apparaître des points positifs et certains points à améliorer.

les points positifs

Au 1^{er} septembre 1999, 15 026 accords de RTT (réduction du temps de travail) ont été signés, qui s'appliquent à 2,2 millions de salariés. Ces accords contiennent des engagements portant sur la création de 103 000 emplois et sur le maintien de 18 000 emplois, soit un total de 120 000 emplois.

Pour mémoire, environ 2000 conventions avaient été signées en application de la loi Robien sur dix-huit mois (novembre 1996 - avril 1998), dont les deux tiers dans le cadre du volet offensif. Ces conventions avaient concerné près de 200 000 salariés : la moitié dans le cadre du volet offensif, et la moitié dans le cadre du volet défensif. Elles auront permis de sauver ou de créer près de 25 000 emplois à la même date.

Le rapport du Ministère souligne également " *l'ampleur inédite de la négociation en cours* ", en comparant les 2700 accords de 1998 avec les 6 600 conclus au premier trimestre 1999. Ainsi, si la dynamique de négociation devait se poursuivre, " *le nombre d'accords pourrait être compris entre 10 000 et 20 000 au second semestre 1999, ce qui porterait l'effectif total engagé dans un processus de RTT entre 3 et 4 millions au début de l'année 2000* " (chiffre à rapprocher des 12 millions de salariés à temps complet qui travaillaient plus de 35 heures avant juin 1998).

les points à améliorer

Comme le souligne l'une des études livrées dans le rapport de septembre 1999, " *le chiffre de 15 026 accords peut sembler éloigné des quelques 1,2 million d'entreprises comprises dans le champ d'application de la loi, ou même des 82 000 qui dépassent les 20 salariés, pour lesquelles l'échéance du passage à 35 heures est la plus proche* ".

Parmi les autres constats du rapport, il faut noter le peu d'enthousiasme affiché à ce jour par les petites et moyennes entreprises. La proportion d'unités ayant signé un accord de RTT dans le cadre des lois Robien ou Aubry est au total de 13%. Ce taux s'élève à 19% entre 50 et 200 salariés, à 29% entre 200 et 500 salariés, et à près de 30% au-delà. En revanche, les 35 heures n'ont séduit que 9% des unités ayant entre 20 et 50 salariés. Ce qui signifie que 91% de ces entreprises devront négocier et appliquer les 35 heures avant la fin de la période de transition prévue par la loi Aubry II.

Quant aux grandes entreprises, le rapport constate que la réduction du temps de travail mise en place est souvent faible (environ 5,4% pour les temps complets), avec un impact très limité sur l'emploi (environ 3,3% d'emplois créés ou sauvegardés).

Les compromis possibles entre les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés

La recherche de compromis a toujours été le moteur principal des entreprises ces dernières années dans le domaine de la réduction du temps de travail (voir *Réduction du temps de travail : mode d'emploi*, Editions d'Organisation, 1998, chapitre 4, pp. 70-74).

De l'analyse approfondie des dispositions des récents accords d'ARTT sur les compensations salariales, il ressort plusieurs points qui montrent certaines évolutions dans les pratiques des entreprises.

La compensation totale est en général la règle

Les accords d'entreprise ont prévu, dans leur très grande majorité, une compensation intégrale des rémunérations pour tous les salariés (c'est le cas de 89% des accords conventionnés et 88% des accords non aidés). La compensation partielle est en effet très minoritaire et l'absence de compensation (35 heures payées 35) demeure une très rare exception.

Le passage aux 35 heures exerce néanmoins un effet différé sur les salaires : soit par le gel des augmentations de salaires (qui ne s'applique en général pas ou peu aux augmentations individuelles) ; soit par une modération des augmentations à venir (environ un tiers des salariés sont dans ce cas).

Enfin, le Ministère constate que le fait de bénéficier (ou non) des aides financières de l'Etat ne semble pas modifier fondamentalement les choix des négociateurs en matière de rémunération. Il est vrai que la réduction du temps de travail est en général moins importante, donc plus facile à financer, dans le cadre des accords non aidés.

Les modalités de compensation sont assez diversifiées

Pour six salariés sur dix couverts par un accord d'entreprise conventionné, la compensation se fait sous la forme d'une hausse du taux de salaire horaire (modalité privilégiée des accords qui prévoient une compensation intégrale pour tous les salariés). Par contre, la mise en place d'une prime spécifique est le premier moyen utilisé dans les accords qui prévoient une compensation de la rémunération intégrale jusqu'à un certain niveau de salaire, et partielle au-delà.

Près de 15% des accords citent d'autres modalités parfois originales de compensation : variations sur les tickets restaurants, augmentation de la contribution de l'entreprise aux mutuelles et aux retraites ; mise en place d'un plan épargne entreprise ; réduction de certains avantages (comme par exemple la contribution de l'entreprise aux œuvres sociales) ; modification du dispositif d'intéressement.

Certaines catégories de salariés peuvent bénéficier de dispositions spécifiques

Dans les accords d'entreprise conventionnés, l'égalité est la règle générale : seuls 8% prévoient que les embauchés ne bénéficieront pas de la même rémunération que les salariés déjà en poste, à qualification, poste et ancienneté équivalents. Par ailleurs, certains accords prévoient une application progressive de la compensation salariale aux nouveaux embauchés.

Pour les salariés à temps partiel, deux cas sont à envisager : pour les salariés qui restent au même horaire, certains accords prévoient une augmentation du salaire mensuel, d'autres précisent expressément qu'il reste identique. Par contre, lorsque les salariés diminuent leur temps de travail comme les autres salariés (comme c'est le cas le plus fréquent), la compensation prend le plus souvent la forme identique (sauf si l'entreprise souhaite encourager le passage à temps partiel à l'occasion de la RTT).

Au total, au-delà des oppositions de principe qui peuvent apparaître dès que l'on aborde la question de la réduction du temps de travail, des solutions de compromis ont bel et bien été trouvées par les partenaires sociaux. Et ce constat invite évidemment toute entreprise à jouer la carte du pragmatisme et de la raison, plutôt que de se laisser submerger par la passion des débats sans issue.

II. Les points clés de la loi Aubry II

S'inscrivant dans la continuité de la loi Aubry I du 13 juin 1998 (voir *Réduction du temps de travail : mode d'emploi*, Editions d'Organisation, 1998, chapitre 2, pp. 41-44), la loi Aubry II est caractérisée par dix points-clés :

La confirmation des échéances de la première loi

Les échéances prévues dans la première loi ont été confirmées : la nouvelle durée légale est bien de 35 heures au 1^{er} janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés, et au 1^{er} janvier 2002 pour les entreprises de moins de 20 salariés.

La mise en place d'une " période de transition " de deux ans

Pour aider les entreprises à réduire leur temps de travail, le législateur a prévu une période de deux ans pendant laquelle un régime particulier de paiement des heures supplémentaires est créé (avec création d'un fonds pour l'emploi) :

	2000	2001
Taux des heures supplémentaires	10%	25%
Imputation sur le contingent d'heures supplémentaires	à partir de la 38 ^e heure	à partir de la 37 ^e heure
Bonification pour le salarié	aucune si l'horaire collectif est supérieur à 35 heures (10% dans le cas contraire)	15% si l'horaire collectif est supérieur à 35 heures (25% dans le cas contraire)
Contribution à un fonds pour l'emploi	10% si l'horaire collectif est supérieur à 35 heures (aucune dans le cas contraire)	10% si l'horaire collectif est supérieur à 35 heures (aucune dans le cas contraire)

Le temps de travail effectif

La deuxième loi Aubry a apporté quelques précisions à la définition du temps de travail effectif, mentionné dans la première loi (voir *Réduction du temps de travail : mode d'emploi*, Editions d'Organisation, chapitre 1, p. 16).

La simplification de la modulation du temps de travail

Les différents régimes de modulations du temps de travail (voir *Réduction du temps de travail : mode d'emploi*, Editions d'Organisation, 1998, chapitre 2, p. 30) sont abrogés. Il n'existera plus à l'avenir qu'un seul dispositif de modulation :

- celle-ci sera conditionnée à une moyenne hebdomadaire n'excédant pas 35 heures sur un an et, en tout état de cause, à une durée annuelle de 1600 heures.
- celle-ci pourra aussi faire l'objet de calendriers individualisés, dont l'accord d'entreprise devra préciser les conditions de changement, les modalités selon lesquelles la durée du travail de chaque salarié sera décomptée, ainsi que les conditions de rémunération des périodes pendant lesquelles les salariés seront absents.

Le temps de travail des cadres et des itinérants

La première loi Aubry avait pour l'essentiel renvoyé à une seconde loi pour définir le régime d'ARTT applicable aux cadres (voir *Les cadres et les 35 heures : mode d'emploi*, Editions d'Organisation, 1999, chapitre 1, pp. 26-28).

Sur la base du bilan des premiers accords de branches et d'entreprises, la deuxième loi distingue désormais les cadres en trois catégories :

les cadres dirigeants

La loi Aubry II légalise l'exclusion de ces cadres de la réglementation sur le temps de travail (durées maximales, repos journalier, hebdomadaire et jours fériés, sauf congés payés et congé maternité).

La loi précise en effet que "les cadres dirigeants auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une large indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps " ne sont pas soumis à l'ARTT.

les cadres intégrés dans une unité de travail

La loi précise que les cadres occupés selon l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auxquels ils sont intégrés, et dont la durée de travail peut être prédéterminée, bénéficieront de la réglementation de la durée du travail, au même titre que les autres salariés : durée légale de 35 heures, contrôle de la durée du travail, heures supplémentaires, travail de nuit, repos et congés.

les autres cadres

Pour les autres cadres, la loi permet d'adopter une mesure forfaitaire du temps de travail, soit en jours, soit en heures. Ces deux modalités de décompte du temps de travail ne peuvent toutefois s'appliquer que dans le cadre d'un accord collectif (complété par la conclusion d'avenants aux contrats de travail).

Dans le cas d'un décompte en jours, la loi fixe un maximum de 217 jours de travail sur l'année, sans limitation journalière (seules les dispositions relatives aux repos journalier et hebdomadaire restent applicables).

le cas particulier des itinérants

Le décompte de la durée du travail en jours (avec un maximum de 217 jours par an) est applicable aux itinérants, sauf s'ils ne sont pas cadres. Dans ce cas particulier (et très controversé dans les entreprises), seul le forfait horaire peut être mis en œuvre, car le législateur a supposé que le temps de travail de ces salariés pouvait être prédéterminé.

Le travail à temps partiel

La première loi Aubry avait redéfini le travail à temps partiel, comme celui dont la durée hebdomadaire peut varier entre 18 et 32 heures (voir Réduction du temps de travail : mode d'emploi, Editions d'Organisation, 1998, chapitre 2, pp. 33-36).

La deuxième loi Aubry modifie à nouveau cette définition : sont désormais considérés à temps partiel, les salariés dont la durée du travail est inférieure à la durée légale de 35 heures. De ce fait, elle met le Code du travail en conformité avec la directive européenne du 15 décembre 1997 sur le travail à temps partiel.

Le compte épargne-temps (CET)

La loi ne modifie pas les caractéristiques du compte épargne-temps, tel qu'il résulte d'une loi de 1994. Mais il ouvre de nouvelles sources d'alimentation, encadre son utilisation et autorise plusieurs nouvelles possibilités de mise en œuvre.

- alimentation du CET désormais possible par les repos compensateurs obligatoires légaux, les bonifications accordées sous forme de jours de repos, ainsi qu'une partie des jours de repos issus de la RTT (nombre de jours capitalisables : 22 jours par an avec abondement possible de l'employeur).

- prise de congés : le congé doit être pris dans un délai de cinq ans à compter du jour où le salarié a accumulé dans le CET la durée minimale exigée pour partir en congés, soit deux mois (au lieu de six dans la législation précédente). Cette durée peut être modifiée par accord collectif. Le délai de cinq ans est porté à dix ans pour les salariés ayant des enfants âgés de moins de 16 ans.

- mise en œuvre du CET : outre l'indemnisation de congés sans solde, le CET peut servir à :

* rémunérer les temps de formation effectués dans le cadre du co-investissement ou réalisés en dehors du temps de travail (voir point 8) ;

* financer la cessation progressive ou totale d'activité de salariés de plus de 50 ans ;

* financer partiellement ou totalement un passage à temps partiel, lorsque le salarié choisit de réduire son temps de travail pour des motifs familiaux (enfants malades, parents en fin de vie).

La formation

La loi ouvre la possibilité d'utiliser, avec accord du salarié, une partie des jours libérés par la réduction du temps de travail à des actions de formation destinées exclusivement au développement personnel et professionnel du salarié, à l'exclusion des actions destinées à adapter, entretenir ou actualiser les compétences requises par les activités exercées par le salarié.

Ayant pour finalité d'aider chaque salarié à mieux préparer son avenir, ce dispositif nécessite un accord d'entreprise (ou de branche étendu) pour être mis en place.

Les aides de l'Etat

Afin de préserver la compétitivité des entreprises engagées dans une réduction collective du temps de travail, la loi institue un allègement des cotisations sociales. Cette aide se cumulera avec une réforme des cotisations patronales sur les bas et moyens salaires, les deux mécanismes étant fondus dans un seul barème d'exonérations.

Les entreprises qui auront mis en place les 35 heures sur la base d'un accord "majoritaire" ou approuvé par leurs salariés bénéficient donc, depuis le 1^{er} janvier 2000, d'un allègement des cotisations patronales de sécurité sociale dégressif jusqu'à 1,8 SMIC, et d'un montant forfaitaire de 4 000 Francs au-delà, qui se substituera à la ristourne dégressive jusqu'à 1,3 SMIC.

Le bénéfice de ces aides "structurelles" étant subordonné à une référence horaire (35 heures hebdomadaires ou 1600 heures par an), les cadres et les salariés itinérants soumis au forfait en jours sont exclus du bénéfice de cet allègement.

L'invitation à la négociation

Comme la première loi, la deuxième loi incite les partenaires sociaux à négocier, soit au niveau de chaque branche, soit au niveau de chaque entreprise.

Deux points importants sont abordés :

l'intérêt de mettre en œuvre un accord "majoritaire".

Un accord est dit "majoritaire" lorsqu'il a été signé par des organisations syndicales ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections au comité d'entreprise, ou à défaut, des délégués du personnel. A

défaut, l'accord peut être soumis à l'approbation des salariés et doit être approuvé à la majorité des suffrages exprimés.

Dans ce cas, en effet, l'entreprise peut bénéficier des aides " structurelles " de l'Etat. En outre, en cas de refus de la modification de son contrat de travail par un salarié (du fait du changement d'heures), le licenciement sera réputé reposer sur une cause réelle et sérieuse, et la procédure applicable sera celle du licenciement individuel (logiquement économique).

la possibilité de conclure un accord, même lorsqu'il n'existe aucun syndicat représenté dans l'entreprise.

Dans ce cas, la loi précise que l'accord peut être signé par un salarié expressément mandaté par une organisation syndicale reconnue représentative sur le plan national, mais qu'il doit être approuvé par la majorité des salariés.

A défaut de salarié mandaté, l'accord peut toutefois être négocié directement par les délégués du personnel, mais uniquement dans les entreprises de moins de 50 salariés. Ici encore, il devra ensuite être approuvé par une majorité du personnel et validé par une commission paritaire nationale de branche (ou par une commission paritaire locale).

III. La mobilisation des cadres pour réussir les 35 heures

La démarche proposée dans le chapitre 7 du livre *Les cadres et les 35 heures : mode d'emploi* (Editions d'Organisation, 1999), se décompose désormais en cinq nouvelles étapes :

<i>Etape 1</i>	<i>Etape 2</i>	<i>Etape 3</i>	<i>Etape 4</i>	<i>Etape 5</i>
Définir les contours des trois catégories de cadres	Préciser les modalités concrètes de mise en œuvre	Faire preuve d'audace dans le choix des solutions possibles	Décider d'une période de transition, si nécessaire	Accompagner les cadres une fois l'accord signé

Certaines entreprises ont pu décider de reporter à plus tard le choix des solutions appropriées. Ainsi, dans son accord signé en octobre 1998, la société **Legrand** (3 800 salariés, 191 embauches) prévoit que, pour les cadres, " les formules pourront être finalisées ultérieurement pour prendre en compte les dispositions spécifiques de la seconde loi Aubry et les modalités conventionnelles applicables au plan national ".

D'autres au contraire ont choisi de mettre en place des solutions adaptées à leur situation, tout en prévoyant expressément dans l'accord leur caractère transitoire, dans l'attente de la seconde loi Aubry (c'est le cas notamment de la société **SNPE**, 1 040 salariés, 140 cadres).

Il reste que, quelle que soit leur stratégie, les entreprises auront intérêt à analyser très vite les différents types de solutions qui s'offrent à elles, des plus classiques aux plus audacieuses, en partant si nécessaire d'une mesure des attentes individuelles des cadres.

ETAPE 1 : DEFINIR LES CONTOURS DES TROIS CATEGORIES DE CADRES

De quoi s'agit-il ?

Comme nous l'avons vu, la loi Aubry II prévoit explicitement trois catégories de cadres :

- les cadres dirigeants

Pour la première fois, la loi introduit dans le Code du travail la notion de "cadres dirigeants", auxquels sont confiées des responsabilités "dont l'importance implique une large indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps". La deuxième loi Aubry prévoit explicitement que les cadres dirigeants peuvent être exclus du champ d'application d'un accord sur les 35 heures.

Cette définition assez large invite pourtant à une interprétation restrictive, si l'on se réfère aux textes réglementaires passés et à la jurisprudence de la Cour de Cassation. Ainsi cette dernière a pu définir au fil des années une série de critères cumulatifs pour apprécier si un cadre est ou non en droit de bénéficier du paiement des heures supplémentaires et/ou du repos compensateur : le niveau élevé de responsabilités ; l'autonomie laissée dans l'organisation de son temps de travail ; l'indépendance dans l'exécution du travail ; le niveau de rémunération.

Si la plupart des entreprises ont effectivement exclu de leur accord une partie limitée de leurs cadres (certaines exceptions notables existent, comme les exemples cités ensuite le montrent), elles leur ont souvent attribué un certain nombre de jours de congés supplémentaires, à titre de "compensation", voire "d'exemplarité", dans le souci de faire durablement évoluer les pratiques managériales internes.

- les cadres intégrés dans des équipes de travail

La loi Aubry II prévoit que les salariés ayant la qualité de cadres au sens des conventions collectives de branche, et occupés selon l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés, sont soumis aux mêmes dispositions que les autres salariés. Concrètement, cela signifie donc que le mode de décompte en heures peut apparaître opportun pour certains cadres intégrés dans une équipe.

Il en résulte pour l'employeur certaines obligations :

- * décompte des heures ouvrant droit à un repos compensateur ;
- * enregistrement selon tous les moyens des débuts et fins de chaque période de travail ;
- * récapitulation hebdomadaire du nombre d'heures effectuées par le salarié ;
- * mention des heures sur le bulletin de paie.

- les autres cadres

La loi Aubry II précise que tous les autres cadres (c'est-à-dire tous ceux qui ne relèvent pas des deux premières catégories) doivent bénéficier d'une réduction effective de leur durée de travail, mais selon des dispositions spécifiques : soit sous la forme d'un forfait en heures ; soit sous la forme d'un forfait en jours, sous réserve du respect d'un plafond annuel de 217 jours et bien entendu de la signature d'un accord d'entreprise.

La mise en place d'un décompte du temps de travail en jours, s'il constitue sans aucun doute une disposition proche de la réalité de bon nombre d'entreprises, ne dispense pas cependant du respect de certaines dispositions prévues par la

Directive européenne de 1993, et reprises dans le Code du travail (comme le repos de 11 heures entre deux journées de travail).

- le cas particulier des itinérants

La loi Aubry II prévoit que les itinérants ne sont pas exclus de toute réduction du temps de travail. Au contraire, elle précise même que les modalités applicables seront identiques à celles prévues pour les "autres cadres", à savoir la mise en place de forfaits.

Cette disposition concerne l'ensemble des itinérants, cadres et non-cadres.

Quelle analyse ?

	<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
Cadres dirigeants	- exclusion du champ d'application de l'ARTT	- catégorie limitée par la jurisprudence
Cadres intégrés dans des équipes	- pas de distinction entre cadres et non-cadres	- obligation d'un décompte strict des heures de travail - risque d'introduire une " cassure " entre les cadres des catégories 2 et 3
Autres cadres	- solution conforme à la réalité des entreprises - modalités de décompte simplifiées	- plus de limites aux journées de travail des cadres - plafond de 217 jours relativement élevé
Itinérants	- pas d'exclusion des commerciaux	- impacts financiers d'une réduction du temps de travail

Quels exemples ?

Jusqu'à la deuxième loi Aubry, la plupart des accords signés reconnaissaient une application d'un "forfait tous horaires" aux cadres de direction générale, dont il est à peu près impossible de mesurer le temps de travail. Plusieurs entreprises ont néanmoins souhaité prendre le contre-pied de la tendance générale : ainsi les accords signés chez **Jean-Claude Decaux** (2 200 salariés, 120 cadres) et **Boiron** (1 800 salariés, 300 cadres) précisent que tout les cadres sont soumis aux 35 heures, même le Pdg.

Dans les faits, plusieurs catégories de cadres ont souvent été reconnues par les accords d'entreprise en 1998 et 1999 :

- l'accord signé le 28 avril 1999 chez **Ikea** (2 000 salariés) distingue trois catégories de cadres : les cadres de direction qui sont exclus de la RTT (la liste des personnes concernées est explicitement formulée et très limitative) ; les cadres " itinérants ", c'est-à-dire ceux qui nécessitent des déplacements fréquents et réguliers (forfait de 203 jours de travail, soit 23 jours de congés supplémentaires) ; enfin les cadres " non itinérants ", c'est-à-dire les cadres responsables de projets et les cadres statutaires (soumis à un forfait horaire de 37 heures par semaine et bénéficiant de 12 jours de congés supplémentaires).

- l'accord signé le 28 avril 1999 à la **Croix-Rouge française** exclue de la RTT les cadres " bénéficiant d'une délégation de direction ". Il prévoit néanmoins pour eux, à partir du 1^{er} janvier 2000, 18 jours de repos supplémentaires "en

contrepartie de leurs contraintes professionnelles, en fonction de leurs aspirations personnelles et de la nature de leur activité ".

- de la même façon, l'accord signé le 30 avril 1999 dans le groupe **AFT-IFTIM** (1 447 salariés, formation professionnelle) ne prévoit des dispositions particulières que pour les "cadres de direction générale", dont l'activité ne peut se mesurer en temps (régime forfaitaire et bénéficiaire néanmoins de 13 jours de congés supplémentaires au titre de la RTT).

- l'accord signé le 31 mai 1995 chez **Lamy Lutti** (575 salariés) ne prévoit également que deux catégories de cadres : ceux qui sont exclus de la RTT (11 postes de cadres dirigeants) et les autres, auxquels est appliqué le même régime que pour les autres salariés (avec les mêmes modalités de décompte).

- l'accord signé le 4 juin 1999 à la **SNCF** définit trois catégories de cadres : les cadres qui suivent le régime de travail de l'entité dont ils relèvent (régime de l'horaire collectif) ; les autres cadres (hors cadres supérieurs) qui relèvent d'un régime forfaitaire et bénéficient de 18 jours de repos RTT en moyenne chaque année ; enfin les cadres supérieurs, qui doivent être "les promoteurs des nouvelles pratiques managériales contribuant à une meilleure maîtrise de leur propre temps de travail (à ce titre, ils ne sont pas exclus de la RTT et disposent même de 10 jours de repos supplémentaires).

- l'accord signé le 11 juin 1999 chez **Casino** distingue encore deux catégories, mais différemment : le principe est d'appliquer un régime de forfait annuel pour les cadres (215 jours, comme le prévoit l'accord de la branche de la grande distribution alimentaire) ; l'exception concerne une catégorie limitée (notamment les chefs d'établissement) qui n'est pas exclue de toute RTT, mais à laquelle s'applique un régime forfaitaire dérogatoire de 219 jours de travail maximum sur l'année.

- l'accord signé le 22 septembre 1999 chez **Manpower**, pour sa part, n'exclut pas les cadres dirigeants de son champ d'application, mais leur prévoit un régime spécifique (11 jours de congés supplémentaires, contre 23 pour les autres cadres et les commerciaux).

- l'accord signé le 23 septembre 1999 chez **Usinor** est assez représentatif des accords d'entreprise les plus récents par la reconnaissance de trois catégories de cadres : les cadres dirigeants et les cadres itinérants, qui ne sont pas formellement exclus de toute RTT, et à qui sont même attribués 4 jours de congés supplémentaires ; les cadres dits "opérationnels, soumis au régime du forfait annuel (de 212 jours de travail) ; enfin les autres cadres, soumis à un régime de forfait horaire (37 heures par semaine), ouvrant droit à paiement de majorations pour heures supplémentaires en fin d'année.

ETAPE 2 : PRECISER LES MODALITES CONCRETES DE MISE EN ŒUVRE

De quoi s'agit-il ?

Les cadres plébiscitent presque tous une réduction du temps de travail se traduisant par des périodes franches d'absence, dont la base reste la journée. Les solutions possibles sont alors multiples pour les entreprises.

- l'octroi de jours (voire de demi-journées) de congés supplémentaires sur l'année

L'article 4 de la loi du 13 juin 1998 stipule " qu'une réduction du temps de travail en deçà de 39 heures hebdomadaires peut être organisée en tout ou partie sous forme de jours de repos par accord d'entreprise ou d'établissement ou en application d'une convention ou d'un accord de branche étendu ". Ces dispositions paraissent concerner particulièrement les cadres, même si la loi s'applique à tous.

Le nombre de jours de repos dépend alors directement de la réduction du nombre de jours de travail sur l'année. Ainsi pour une durée annuelle évaluée à 222 jours, une réduction du temps de 10% équivaldra à l'octroi de 22 jours, le solde (200 jours) constituant désormais le nombre de jours travaillés de référence (la durée journalière du travail n'ayant pas été affectée par ce calcul).

Sur les modalités de prise de ces jours de repos, la loi prévoit qu'ils peuvent être " pour partie au choix du salarié, et pour partie au choix de l'employeur ".

- la création d'un compte épargne temps

Le compte épargne temps est un dispositif mis en place par la loi du 25 juillet 1994 relative à l'intéressement et à la participation, afin de favoriser la gestion du temps des salariés sur l'ensemble de leur vie professionnelle. Il permet aux salariés de prendre des congés indemnisés au cours de sa carrière professionnelle et à son issue.

Afin de faciliter la gestion des jours de repos nés d'un accord de réduction de la durée du travail, l'article 4 de la loi du 13 juin 1998 permet qu'une partie de ces repos alimente le compte épargne temps que la salarié aura choisit d'ouvrir et d'alimenter par ce moyen.

La circulaire d'application du 24 juin 1998 précise que " le report ne pourra dépasser la moitié des jours de repos " et que " le salarié sera tenu d'utiliser son droit à congé dans les quatre ans suivant l'ouverture de ces droits ".

- le choix du " co-investissement formation "

Certaines entreprises peuvent inciter leurs cadres à suivre, pendant leurs jours de repos, des formations leur permettant de développer leur "employabilité". L'objectif est ici de séparer clairement les formations directement liées aux postes de travail (prises en charge par les entreprises) des formations permettant aux cadres de développer leurs compétences potentielles (prises en charges directement par les salariés).

Revendication forte du MEDEF (ex-CNPF), cette possibilité n'a pas été complètement écartée à ce jour par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité (dans la perspective de la seconde loi prévue pour la fin 1999). Elle soulève évidemment des interrogations sur la mission de l'entreprise dans le domaine de la formation de ses cadres.

Quelle analyse ?

	<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
Octroi de jours de congés supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> - simplicité de la solution - possibilité de prendre des demi-journées de repos - nécessité de repenser l'organisation du travail pour rendre la solution réaliste 	<ul style="list-style-type: none"> - pas de différenciation entre cadres et non cadres, si ces derniers adoptent la même solution - difficultés possibles dans la mise en œuvre, les cadres ayant déjà des difficultés parfois à prendre tous leurs congés
Création d'un compte épargne-temps (CET)	<ul style="list-style-type: none"> - souplesse du dispositif 	<ul style="list-style-type: none"> - coût pour l'entreprise, en cas de paiement différé des jours de repos - limites de la formule actuelle (4 ans maximum)

**Co-investissement
formation**

- développement des formations à de nouveaux métiers
- intérêt pour l'entreprise, car déconnexion entre temps de travail et temps de formation

- contrainte pour le cadre, car utilisation d'une partie de son temps libre pour se former

Quels exemples ?

En application de la loi Robien du 11 juin 1996, de nombreuses entreprises ont initié le mouvement en instaurant soit le compte épargne temps (Yves Rocher, VVF, Crédit Mutuel d'Anjou, etc.), soit la semaine de quatre jours fixe (comme l'Afer). D'autres entreprises ont suivi en 1998 et 1999 :

- l'accord signé le 29 juin 1998 chez **Schering** (Laboratoire pharmaceutique - 620 salariés) prévoit que la réduction du temps de travail de 10% (37 heures au 1^{er} juillet 1998, puis 35 heures au 1^{er} janvier 1999) se traduise pour l'ensemble du personnel (cadres et non cadres) par deux demi-journées ou une journée entière de repos supplémentaire par mois dès 1998, puis quatre demi-journées ou deux journées supplémentaires dès janvier 1999.
- l'accord de branche signé le 28 octobre 1998 dans les **coopératives et unions de fleurs, fruits, légumes et pommes de terre** prévoit que l'encadrement se verra garantir 23 jours de RTT, lorsque son horaire est difficile à contrôler. Il précise que "les modalités de prise de ces jours et le recours éventuel à un compte épargne-temps devront être précisées par les accords d'entreprise".
- l'accord cadre signé le 23 avril 1999 chez **Cegetel** (490 personnes) dispose que les collaborateurs (encadrement compris) bénéficiant de l'autonomie d'organisation, se verront octroyer 20 jours ARTT par an.
- l'accord signé le 31 mai 1999 chez **Peugeot Motocycles** (1 500 personnes) prévoit que les cadres forfaités bénéficient de 11 jours non travaillés, quel que soit le forfait dont ils relèvent.
- l'accord signé le 30 juin 1999 chez VédiorBis prévoit la mise en place d'un compte épargne-temps (alimenté par une semaine et 6 jours RTT, 5 jours pour les cadres), ainsi que d'un co-investissement formation (dans la limite de 3 à 5 jours maximum).
- l'accord signé le 23 septembre 1999 dans la branche de la coiffure (120 000 personnes, dont 90% de femmes) met en place un véritable "droit à formation" de 11 jours par an, soit 77 heures effectuées hors du temps de travail effectif, mais qui peuvent être dispensées en partie sur le lieu de travail.
- l'accord signé le 1^{er} octobre 1999 chez **Corning** (600 salariés, industrie du verre) invite les cadres, dans un objectif de gestion de carrière, à suivre une formation sur leur temps disponible, dans la limite de 5 jours par an.

ETAPE 3 : FAIRE PREUVE D'AUDACE DANS LE CHOIX DES SOLUTIONS

De quoi s'agit-il ?

La possibilité de prendre tous ses congés accumulés pour réaliser un projet donné paraît une idée à creuser, mais qui n'existe pas aujourd'hui dans le Code du travail.

- **l'application de la semaine de quatre jours**

La semaine de quatre jours est une déclinaison de la première solution, les jours de repos étant ici répartis régulièrement sur l'année. Cette solution suppose :

* que la réduction soit suffisamment importante pour permettre l'octroi de plus de 40 jours (la réduction du temps de travail devant être dans ce cas d'environ 20%, ce qui paraît particulièrement irréaliste) ;

* que l'octroi de ces jours de repos supplémentaires soit compensé par une augmentation de la durée journalière des quatre jours de la semaine, ce qui suppose de mesurer le temps de travail chaque jour et/ou de revoir la définition des missions individuelles.

- la mise en place de congés formation

Il s'agit pour un cadre de prendre du recul par rapport à son quotidien et de suivre une formation de longue durée et développer ainsi son employabilité. Chacun peut alors y trouver son compte : le cadre, qui cherche à développer son adaptabilité dans un environnement en changement permanent ; l'entreprise, qui cherche à accroître l'expertise de ses cadres et à préparer les dirigeants de demain.

Différentes possibilités existent aujourd'hui dans le Code du travail, la plus importante étant celle qui permet la mise en place d'un congé individuel de formation. Toutefois, dans les formules existantes, la participation financière de l'entreprise n'est pas obligatoire.

- le développement des congés d'enseignement ou de recherche

Il s'agit pour un cadre d'utiliser les congés supplémentaires accumulés pour enseigner dans une université ou une école pendant un semestre scolaire, voire une année entière. Ainsi un cadre qui a épargné 22 jours par an pendant 5 ans a capitalisé 110 jours. Il peut donc décider de s'arrêter pour enseigner pendant un semestre, avant de reprendre ses missions passées (ou des missions équivalentes) dans l'entreprise.

Cette possibilité existe aujourd'hui dans le Code du travail (art. L.931-28, modifié par la loi du 20 décembre 1993). Toutefois, elle ne permet pas de mettre en place des congés rémunérés, sauf dispositions particulières de l'entreprise.

- les congés de fin de carrière

Il s'agit pour un cadre de bloquer tout ou partie de ses "jours ARTT " en fin de carrière, dans le but de cesser progressivement son travail, et de s'orienter éventuellement vers d'autres activités, comme l'enseignement ou le conseil par exemple. Ainsi, un cadre ayant épargné 22 jours pendant 20 ans pourra prendre un congé de longue durée rémunéré, c'est-à-dire partir plus tôt en retraite ou en préretraite.

Certaines pratiques existent déjà dans les entreprises. Avec les 35 heures vécues comme "une réduction du temps de travail sur la vie ", elles pourraient connaître un nouveau développement dans les prochaines années.

Quelle analyse ?

	<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
Application de la semaine de quatre jours	<ul style="list-style-type: none"> - simplicité de la solution - nécessité de repenser l'organisation du travail dans les entités de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - pas d'application différenciée suivant les catégories de cadres - difficultés possibles dans la mise en œuvre, du fait de la nécessité de repenser l'organisation du

		travail
Congés Formation	- solution pouvant intéresser un certain nombre des cadres	- dispositif n'existant aujourd'hui que sous la forme de congés individuels de formation
Congés enseignement	- solution pouvant intéresser un certain nombre de cadres - possibilité pour l'entreprise de valoriser les compétences pédagogiques de ses cadres	- dispositif n'existant aujourd'hui que sous la forme de congés non payés par l'entreprise (comme les congés sabbatiques)
Congés fin de carrière	- solution pouvant intéresser les cadres plus âgés (surtout s'ils ont commencé à travailler tôt) - dispositif voisin de celui des congés " classiques ", souvent utilisés avant le départ en retraite ou en préretraite	- risque de perte de compétences pour l'entreprise

Quels exemples ?

Certaines entreprises avaient cherché à innover avant 1998 : ainsi l'accord signé début 1997 chez **Télérama** (140 salariés) prévoyait la possibilité de prendre des congés "pour convenance personnelle " dans le cadre d'un compte épargne temps. Tout salarié pouvait épargner jusqu'à 52 jours ouvrables par an (à prendre sur les 13^e et 14^e mois, ainsi que sur les congés payés annuels).

La volonté de "partage du travail " étant posée en préambule de cet accord, le bénéficiaire s'interdisait toute activité rémunérée pendant son congé et la direction s'engageait à remplacer tout salarié parti grâce au CET. En outre, le texte prévoyait la possibilité pour la direction d'abonder le CET de 30% de sa durée, uniquement si le salarié utilisait cette possibilité pour mener une activité humanitaire ou caritative à temps plein.

Plus récemment, d'autres entreprises (encore trop peu nombreuses) ont cherché à innover :

- le protocole d'accord signé le 26 mai 1999 dans les **Coopératives de consommateurs** prévoit que le compte épargne temps doit pouvoir financer un congé sans solde, un congé de fin de carrière, un congé pour convenance personnelle ou un congé de formation qui ne serait pas préalablement rémunéré.

- l'accord signé le 28 juin 1999 à la **Mutualité de Haute-Garonne** prévoit l'application à tous de la semaine de 4 jours, sur la base de 32h40 (seule exception : les cadres de direction) ;

- l'accord signé le 18 juin 1999 chez **Yves Saint-Laurent Couture** prévoit l'application de la semaine de 4,5 jours pour tout le personnel des studios, de la presse, des services commerciaux et administratifs (cadres et non cadres, sans distinction).

- l'accord signé le 23 septembre 1999 chez **Usinor** prévoit des modalités innovantes du compte épargne temps pour rajeunir la pyramide des âges : il peut compléter une préretraite progressive ou un temps partiel " d'aménagement de fin de carrière " pour tous les salariés de plus de 57 ans et ayant plus de 12 ans d'ancienneté (le CET peut même être abondé par l'employeur dans certains cas).

ETAPE 4 : DECIDER D'UNE PERIODE TRANSITOIRE, SI NECESSAIRE

De quoi s'agit-il ?

La loi Aubry II prévoit la possibilité pour une entreprise de plus de 20 salariés de bénéficier au maximum de deux années pour réduire effectivement leur temps de travail. Pendant cette période transitoire, un régime dérogatoire de paiement des heures supplémentaires est mis en place. Deux possibilités s'offrent alors aux entreprises : une réduction différée du temps de travail de ses cadres, ou une mise en œuvre progressive.

- une mise en œuvre différée

Comme pour l'ensemble de ses salariés, toute entreprise peut décider de ne rien changer à son mode d'organisation du temps de travail pendant toute l'année 2000, voire pendant deux ans au maximum.

La dure légale du travail ayant été réduite au 1^{er} janvier 2000, cela signifie donc que l'entreprise devra comptabiliser les heures réalisées au-delà des 35 heures comme des heures supplémentaires. Pour ses cadres, l'entreprise n'aura pas d'autre choix que d'appliquer le régime de droit commun, le régime du forfait ne pouvant se mettre en œuvre sans accord d'entreprise.

- une mise en œuvre progressive

Mettre en œuvre progressivement la réduction du temps de travail signifie que l'entreprise a opté pour un accord avec ses partenaires sociaux, mais que la conjoncture économique ne lui permet pas d'appliquer les 35 heures en une seule fois.

Pour les salariés non cadres, cela veut dire par exemple que la durée de référence peut passer à 37 heures la première année, puis à 35 heures la deuxième année (d'où paiement d'heures supplémentaires en l'an 2000 selon le régime prévu par la loi Aubry II).

Pour les cadres, cela veut dire qu'un régime de forfait en deux étapes peut également être proposé : par exemple 215 jours la première année, puis 210 jours la deuxième année. Cela suppose évidemment de définir clairement dans l'accord les différentes catégories de cadres, et notamment celle soumise au régime du forfait en jours.

Quelle analyse ?

	<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
Mise en œuvre différée	<ul style="list-style-type: none">- long délai pour préparer et négocier un éventuel accord (surtout pour les entreprises qui n'ont encore entrepris aucune démarche au 1^{er} janvier 2000)	<ul style="list-style-type: none">- pas d'application possible du régime du forfait- surcoût pendant la période de non réduction effective du temps de travail
Mise en œuvre progressive	<ul style="list-style-type: none">- moindre impact sur la compétitivité de l'entreprise (car ARTT mieux réparti dans le temps)- application rapide du forfait en jours en cas d'accord d'entreprise (ou d'accord de branche étendu)	<ul style="list-style-type: none">- difficulté à déclencher une vraie dynamique de changement- surcoût pendant toute la période où la durée effective du travail reste supérieure à la durée légale (pour les non-cadres)

Quels exemples ?

Plusieurs exemples d'une mise en œuvre progressive existent depuis 1998 :

- l'accord signé le 1^{er} juillet 1998 chez **Commercial Union** (Assurances - 2 700 salariés) prévoit une réduction progressive du temps de travail sous formes de jours de congés supplémentaires (5 jours en 1998, de 7 à 15 en 1999 et 15 en l'an 2000), ainsi que la création d'un compte épargne temps, sans limitation de durée : les salariés peuvent épargner l'intégralité de leurs jours RTT, et les reporter sur l'ensemble de leur carrière.

- l'accord signé le 20 juillet 1998 chez **Allied Signal** (producteur de fibres polyester industrielles - 320 salariés) prévoit une réduction progressive du temps de travail jusqu'à 35 heures au 1^{er} janvier 2000. Pour les cadres, l'accord indique qu'ils bénéficieront d'une demi-journée de repos par semaine à partir de la même date.

- les accords signés les 11 et 17 juin 1999 chez **Casino** prévoient clairement deux étapes dans la mise en œuvre des 35 heures : 1^{er} juillet 1999 et 1^{er} janvier 2000.

- l'accord signé le 30 août 1999 dans le **pôle Eau de Suez Lyonnaise** anticipe également deux étapes : passage à 37 heures au 1^{er} octobre 1999, avec 3 jours de repos au titre de la RTT ; passage à 35 heures au 1^{er} janvier 2000 avec annualisation du temps de travail.

Dans les derniers mois de 1999, de nombreuses entreprises ont préféré reporter à plus tard leurs négociations, compte tenu des incertitudes liées à la discussion parlementaire autour de la deuxième loi Aubry. Des décisions de différer le passage à 35 heures ont été prises à cette période (comme ce fut le cas par exemple dans plusieurs grandes compagnies d'assurances). Cela ne devrait pourtant pas empêcher ces entreprises de commencer des négociations au cours de l'année 2000, les dispositions législatives concernant le paiement des heures supplémentaires devant moins intéressantes pour elles à partir de 2001.

ETAPE 5 : ACCOMPAGNER LES CADRES, UNE FOIS L'ACCORD SIGNE

Pour faciliter le choix des dispositions d'aménagement/réduction du temps de travail prévues par l'accord d'entreprise, il est essentiel d'associer une large part des cadres de l'entreprise (et la totalité, lorsque la taille de l'entreprise le permet), dans le prolongement du dialogue qui a prévalu dans l'entreprise au moment de la préparation du projet (voir *Les cadres et les 35 heures : mode d'emploi*, Editions d'Organisation, 1999, chapitre 9, pp. 183-188)

Réussir le " jour J ", c'est-à-dire le lancement de l'ARTT

- sur le plan de l'organisation du service

Chaque responsable doit maîtriser précisément comment sera organisé le travail dans son service. Concrètement, cela signifie qu'il doit définir les règles de fonctionnement propres à son service et construire un planning des absences de chaque salarié.

Mené de manière anticipée, ce travail doit permettre d'aboutir à l'élaboration d'un planning annuel d'absences. Celui-ci peut ensuite être amendé, à des conditions prévues dans l'accord avec les organisations syndicales et applicables dans chaque service (notamment en termes de délais de prévenance).

- sur le plan de l'organisation personnelle

Comme pour leurs collaborateurs, les managers doivent définir pour eux-mêmes, et en fonction de l'accord existant dans l'entreprise, les règles de fonctionnement les concernant.

Celles-ci doivent nécessairement tenir compte des règles de fonctionnement propres à leur service (annualisation ou non, modalités de réduction éventuelles du temps de travail, règles particulières entre managers d'équipe), ainsi que des règles de fonctionnement des managers de l'ensemble du site, de l'établissement ou de la Direction, concernés par le nouveau dispositif : refonte des modes de délégation, règles d'organisation des réunions, etc.

Pour prendre l'exemple des managers opérationnels, ceux-ci doivent pouvoir s'intégrer à la fois au planning de leur équipe, et au planning général des managers du site, de l'établissement ou de la Direction. Concrètement, il s'agit surtout d'adapter des outils qui, la plupart du temps, existent déjà largement dans les entreprises aujourd'hui.

- sur le plan de la préparation matérielle du changement

Les managers doivent s'assurer du respect des heures prévues pour leurs équipes. Concrètement, l'objectif est triple : éviter de mettre en place un suivi des heures travaillées plus complexe qu'il ne peut l'être déjà aujourd'hui dans l'entreprise ; profiter de l'ARTT pour simplifier, voire changer radicalement, le système de suivi des heures actuellement en vigueur ; donner aux managers les outils pour suivre les heures effectivement travaillées par leurs collaborateurs, sur la base d'une semaine désormais hétérogène.

Par ailleurs, en cas de réorganisation de services et/ou d'arrivée de nouveaux collaborateurs sous l'effet des dispositifs d'ARTT, les services logistiques peuvent être sollicités pour d'éventuels nouveaux agencements de bureaux (déménagements, nouvelles répartitions, réaffectations, etc.), et pour de possibles aménagements de postes de travail (nouvelles installations, raccordements, modifications de l'existant, etc.).

Sur ces deux aspects, tout doit donc être en effet mis en œuvre pour assurer la réussite de la nouvelle organisation. A ce sujet, certaines expériences menées dans le cadre de la loi Robien montrent qu'à défaut d'avoir voulu réaliser les adaptations logistiques qui s'imposaient, les entreprises concernées ont parfois rencontré de grandes difficultés dans l'acceptation de l'ARTT par leurs salariés.

Responsabiliser les cadres dans la conduite des changements opérationnels

- leur permettre de déclencher les actions immédiatement applicables et visibles par tous

A côté du calendrier prévisionnel, chaque cadre doit tout mettre en œuvre pour faciliter le démarrage de la nouvelle organisation : être associé à la préparation des actions de communication à destination de ses équipes ; anticiper les impacts de la mise en place de l'ARTT sur le fonctionnement de son service ; recenser et mettre en place les actions susceptibles de garantir une bonne adéquation des ressources disponibles avec la charge de travail de son service.

Qu'elles concernent les compétences, les outils bureautiques, les systèmes informatiques ou les moyens logistiques, ces actions nécessitent des moyens adaptés pour permettre leur réalisation dans l'entreprise, avec un même but à chaque fois : montrer aux salariés que l'entreprise se mobilise pour réussir l'ARTT.

- les inciter à créer de nouvelles solidarités dans les équipes

La mise en place d'un ARTT signifie que tous les cadres ne seront plus nécessairement dans l'entreprise cinq jours sur cinq. Cela suppose d'apporter des réponses à un certain nombre de questions qui se posent : Comment remplacer quelqu'un qui est absent ? Comment faire face à la charge de travail, même si celle-ci a été réduite ou répartie différemment ? Quel rôle donner à chacun, cadre ou non cadre, dans un même service ?

Pour faire face à ce nouvel environnement de travail, la responsabilité du cadre (et particulièrement celle du manager) est tout à fait essentielle. Par l'organisation du travail qu'il va mettre en place, il peut avoir besoin de susciter de nouvelles attitudes dans son équipe, de nouvelles solidarités. Non pas pour demander à chacun de "prendre sur lui" et de réaliser le même travail que par le passé, mais pour tenter de construire des équipes plus unies et plus réactives face aux demandes des clients et aux contraintes économiques.

Les entreprises qui ont déjà mis en place des réductions du temps de travail (et qui ont pu analyser les résultats des changements prévus), ont toutes constatées le développement d'un esprit d'équipe plus fort et l'émergence de nouvelles solidarités à l'intérieur des entités de travail. Nul doute qu'à chaque fois, le rôle du management a été déterminant.

- les appuyer dans cette période de transition, si nécessaire

Prendre conscience de ses responsabilités est une chose. Parvenir à y faire face avec succès en est une autre. Ainsi, de nombreux cadres, qui ont participé activement à la mise en place d'un ARTT, constatent souvent que le démarrage n'a pas toujours été simple, contrairement à ce qu'ils avaient pu imaginer.

Construire un tel changement d'organisation suppose d'être soi-même parfaitement organisé, de rester vigilant à l'organisation de ses collaborateurs, de suivre l'évolution de ses charges et de ses ressources, d'anticiper les possibles fluctuations de l'activité pour mobiliser au mieux son équipe, de savoir susciter des initiatives tout en fixant des règles du jeu ; bref de remplir pleinement son rôle de manager, en recherchant en permanence le bon équilibre entre les exigences de l'entreprise et les aspirations individuelles.

Ces responsabilités, aujourd'hui plus qu'hier, supposent donc d'exercer son métier de manager avec un maximum d'efficacité, et bien entendu dans un temps plus limité. D'où l'intérêt pour les cadres de pouvoir être accompagné, soit en interne (par exemple par la fonction ressources humaines), soit en externe (par exemple par un consultant spécialisé dans l'appui aux managers dans les périodes de transition).

Créer les conditions d'un dialogue social renouvelé

- avec la hiérarchie : obtenir plus de reconnaissance

Le travail de préparation de la nouvelle organisation, s'il a été mené de manière participative, a sans doute permis l'émergence de nouvelles relations au sein même de l'encadrement de l'entreprise.

Dans le premier chapitre, nous constatons que l'une des causes du "malaise" actuel des cadres était le fossé grandissant entre les cadres dirigeants et tous les autres cadres. Si le dialogue de la phase préalable a effectivement permis de réfléchir sur les missions et les plus-values des uns et des autres, on peut penser qu'il peut être l'amorce d'un rapprochement entre eux, et par là-même d'une plus grande reconnaissance des contributions des différentes catégories de l'encadrement dans l'entreprise.

- avec ses pairs : développer les appuis mutuels et la mise en commun de moyens

De la même façon, la recherche de plus de transparence dans les modes de fonctionnement des différents services de l'entreprise, comme la remise à plat des modes de délégations et de réunions, peuvent renforcer les appuis entre managers de services proches.

En outre, la nécessité de construire des plannings communs entre cadres peut être un excellent moyen de développer les liens entre responsables hiérarchiques de niveau équivalent ou proche.

Comme le montrent les expériences récentes, cette solidarité peut prendre plusieurs formes : soit le simple remplacement de l'un par l'autre pendant les jours d'ARTT (comme cela est déjà peut-être le cas aujourd'hui pendant les congés de uns ou des autres) ; soit la mutualisation de moyens pour mieux faire face aux charges de travail ; soit la formalisation de contrats clients/fournisseurs entre les services, permettant d'introduire plus de transparence et plus de reconnaissance mutuelle.

- avec les salariés : créer de nouvelles relations de travail dans chaque entité

La période de préparation a rendues nécessaires les réunions de travail et d'échanges entre les cadres et les salariés, pour construire des scénarios d'organisation, mesurer les conditions d'acceptabilité sociale de toute réduction du temps de travail, et permettre de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Cette dynamique de projet a même parfois atteint son " paroxysme " juste avant la mise en place d'un accord ARTT. Ainsi, les entreprises qui ont cherché à consulter directement leurs collaborateurs l'ont toutes constaté : la mobilisation a toujours été très forte dans ces moments-là, suscitant la plupart du temps de nombreuses attentes et de nombreux souhaits, notamment sur les comportements des managers.

Voilà pourquoi le démarrage de toute nouvelle organisation doit donner à chacun des signes cohérents sur la volonté de l'entreprise de prolonger cet esprit de participation et de dialogue, au service de l'efficacité et du développement de l'entreprise. Ainsi, l'ARTT pourra devenir une formidable opportunité d'initier de nouveaux comportements internes entre managers et salariés ; et sa réussite impose que tous les acteurs se mobilisent.

Conclusion : la construction de l'entreprise de demain

S'approprier la nouvelle donne légale, mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise : les voies existent donc pour avancer.

Concrètement, il s'agit d'abord de mettre en place, en même temps que les 35 heures, des actions concrètes dans chaque entité de travail : actions de formation pour les salariés et les managers, implantation de nouvelles technologies de l'information et de la communication, adaptation des modes de fonctionnement et d'organisation. Bref, déclencher un vrai plan d'accompagnement du changement au plus près du terrain, et mesurer régulièrement ses effets sur l'efficacité et la réactivité des organisations du travail.

Il s'agit ensuite de profiter des 35 heures pour porter un regard critique sur les outils de la gestion des hommes dans chaque entreprise, et y apporter les ajustements indispensables avec comme objectif la valorisation des Ressources Humaines, au service d'une stratégie offensive : clarification des contributions attendues, adaptation des systèmes de rémunérations en fonction des choix faits dans l'accord d'entreprise, révision du système d'appréciation et d'évaluation.

Il s'agit enfin de faire preuve d'audace et, pourquoi pas, d'aller plus loin dans l'aménagement et la réduction du temps de travail, chaque fois que cela sera nécessaire (par exemple pour mettre en place des organisations spécifiques ou pour développer l'emploi) ; L'entreprise pourrait aussi faire le choix d'expérimenter des formes d'épargne permettant des congés de longue durée en cours de carrière, de mettre en place des incitations au travail à temps partagé ou au télétravail ; de développer le tutorat pour les salariés de plus de

50 ans ; et de raisonner de plus en plus en termes de réduction du temps de travail sur la vie entière associée à un développement permanent des compétences, et pas seulement sur une approche centrée sur la semaine ou sur l'année.

La construction de l'entreprise de demain est bel et bien en marche, et il est indispensable que l'Etat, les partenaires sociaux et les cadres eux-mêmes jouent un rôle moteur dans l'accompagnement de ces changements à venir. Ensemble, ils ont en effet la responsabilité de favoriser l'émergence d'un nouveau lien social dans les entreprises, condition essentielle pour réussir les adaptations qui s'imposent et garantir ainsi la compétitivité recherchée. La réduction du temps de travail peut donc y contribuer fortement, à condition qu'elle soit mise en œuvre dans l'intérêt de tous, et non pas vécue comme un mirage sans lendemain !