

## JP Conseil prend position sur les 35 heures

Les membres du gouvernement – actuels et passés – se sont tour à tour exprimés sur le sujet plus ou moins vigoureusement. La presse s'en est emparée sous des angles bien différents : de la bataille politique, à la (dé)motivation des (jeunes) cadres, en passant par le déclin de la valeur travail ou le manque d'enthousiasme des partenaires sociaux...

Certes, la poussée de fièvre s'atténue. Il nous semble cependant important de prendre position sur les 35 heures.

▮ En tant que conseil en organisation et RH d'abord, parce que nous avons accompagné bon nombre de structures – publiques et privées - dans la mise en place des 35 heures en insistant sur la nécessité de "travailler mieux pour travailler moins", "d'aménager" pour mieux "réduire".

▮ En tant que PME, ensuite, faisant partie des 19,5% d'entreprises de moins de 10 salariés à avoir diminué le temps de travail.

▮ Enfin, en tant que citoyens face à une bataille politique de communicants, et donc en tant que demandeurs de chiffres et d'études pour aller au delà du "ressenti". D'un bilan sérieux tout simplement, socle et condition d'un réel dialogue.

Comme l'indique l'article des Echos du 7 octobre dernier, "la France a mené entre 1998 et 2002 un processus original, dont le bilan est aujourd'hui contesté". Alors que les lois Robien, en 1996, puis Aubry (I et II) ramenaient la durée légale du travail à 35 heures hebdomadaires ou 1 600 heures par an, la récente loi Fillon visait à stopper le processus, sans toutefois le détricoter, en préconisant souplesse et relance du dialogue social.

L'heure est désormais à la morosité. "Réhabilitation du travail" et "responsabilisation" des "chômeurs trop assistés" riment avec réduction des indemnités... alors que dans le même temps, le chômage resserre son étreinte et que les plans sociaux se succèdent. L'exercice est périlleux dans un contexte de création d'emplois en

panne. La théorie économique, dite du *job search* - avec une indemnité chômage trop faible, le chômeur consacre plus de temps à sa survie qu'à sa recherche d'emploi - vient encore enrayer la logique libérale qui touche ici à ses limites.

Les 35 heures jumelées au "déclin de la valeur travail", si médiatisé, seraient donc des éléments d'explication des maux économiques, budgétaires ("le coût des 35 heures correspondrait exactement à la dérive des déficits !") et sociaux d'une France rappelée à l'ordre par Bruxelles.

Elles sont aussi synonymes d'acquis social et de gains de flexibilité pour l'entreprise.

### RTT : état des lieux

A l'été 2003, 57% des salariés étaient passés aux 35 heures essentiellement dans les grandes et moyennes entreprises. Seules 19,5% des moins de 10 salariés et 28,5% de celles comptant entre 10 et 20 personnes ont réduit leur temps de travail, contre 83,1% des plus de 200.

Peu d'entreprises à 35 heures ont utilisé la loi Fillon pour allonger le temps de travail, notamment en raison des réticences de toutes les parties, trop soucieuses de maintenir un équilibre. Le dossier fut parfois complexe et douloureux, et l'organisation a souvent gagné en flexibilité voire en efficacité. Même Ernest-Antoine Seillière, président du Medef, constate que "revenir sur des équilibres – certes – souvent très défavorables à l'entreprise, pourrait causer des troubles plus grands que l'avantage espéré".

L'heure est donc au statu quo : les petites entreprises ont la possibilité légale de rester à 39 heures tandis que les moyennes et grandes n'ont que peu d'intérêt à remettre en question la RTT.



Et le secteur public ? Normalement appliquées au 1<sup>er</sup> janvier 2002, les 35 heures dans la Fonction publique ont suscité discussions et interrogations. Rien d'anormal pour une réforme qui, d'un seul coup, a doublé quasiment les absences -de 25 à 48 jours de congés annuels et RTT- pour les personnels qui étaient réellement aux 39 heures. Nos missions de conseil nous ont permis de distinguer diverses situations. Certains services, confrontés aux difficultés d'application, ont tenté de dégager progressivement de nouvelles règles du jeu. D'autres administrations, essentiellement d'Etat, sont restées des "lieux de silence" au sein desquels le passage aux 35 heures s'est fait trop souvent sans réflexion préalable sur les impacts de la RTT. Des lieux où l'on n'a pas cherché à mesurer les effets sur les missions, sur la qualité de service à l'utilisateur... Où l'on ne s'est pas interrogé sur les mesures d'accompagnement à mettre en œuvre pour renforcer l'équité entre les agents -sur les rythmes comme sur la répartition des tâches-, accentuer la polyvalence, mieux répartir les responsabilités, revoir les procédures inadaptées, définir et répartir les moyens nouveaux nécessaires...

Heureusement, des lieux ont bougé. Ils sont nombreux au sein des collectivités territoriales qui ont fait rimer "service public" et "service au public" et mis le client -usager, citoyen, partenaire- au centre de la démarche.

Dans une grande diversité de situations, les démarches 35 heures ont souvent été l'occasion, saisie par les élus et les services, de s'interroger sur la possibilité d'un accord "gagnant-gagnant" : OK pour une amélioration significative des conditions de vie des agents, mais couplée avec un service à l'usager plus performant, sans dérapage de la fiscalité locale. Dans de nombreux cas, nous l'avons vécu, déterminer à quelles conditions le travail sera fait, et aussi bien fait qu'avant, pendant son absence pour "jour RTT", a souvent été plus productif que n'importe quel séminaire de conduite du changement...

Les résultats de la négociation, il est vrai, n'ont pas toujours repris les avancées de la concertation. Le débat sur les effectifs -légitime- et surtout celui sur le maintien des "droits acquis" (jours du Maire ou du Président...), nettement plus discutable, ont souvent éclipsé, pour la recherche d'un accord, les aménagements organisationnels pourtant indispensables à l'amélioration du service rendu.

### Les Français travaillent-ils moins que les autres et y-a-t-il recul de la "valeur travail" ?

Sur les thèmes des créations d'emplois, du coût des 35 heures ou encore de l'impact sur la croissance, experts et politiques ne s'accordent guère, ce qui accentue la polémique.

Qu'en est-il d'un point de vue sociologique ?

Les Français seraient-ils devenus paresseux ? Ils travaillent moins longtemps, donc ils s'impliquent moins dans leur travail. Le raccourci est facile.

*"Dire que les Français ne veulent plus travailler est une remarque idéologique qui ne se fonde sur aucune étude",* commente Pierre Boisard, chercheur au Centre d'étude pour l'emploi. Et aucune étude ne vient étayer le sentiment des chefs d'entreprise qui notent un moindre investissement des salariés dans l'entreprise, et appuyer l'idée

selon laquelle la réduction du temps de travail aurait donné aux Français le goût de l'oisiveté.

En revanche, note J.Y. Boulin, "elle a contribué à valoriser les autres temps sociaux : familiaux, sportifs ou associatifs. Les femmes surtout, qui supportent toujours l'essentiel des tâches domestiques, ont apprécié de pouvoir réduire le rythme de leur quotidien.

*Les jeunes pères s'occupent également davantage de leurs enfants.*

*Les salariés, en tout cas ceux qui peuvent décider de leurs jours de RTT, les cadres surtout, ont compris qu'il y avait une vie en dehors du bureau. Les DRH rapportent que les salariés sont encore plus attentifs à ne pas dépasser leurs horaires, depuis les 35 heures, et que certains jeunes choisissent leur future entreprise en fonction des jours de RTT. Ce qui ne veut pas dire qu'ils travailleront moins ou moins bien. Au contraire, si on est bien au dehors, on sera mieux dedans. Les entreprises savent bien que les salariés sont plus productifs sur un temps plus court, c'est en partie pourquoi elles recourent si souvent au temps partiel".*

Les Français travaillent moins mais plus efficacement... Sous condition, à l'occasion de la mise en œuvre des 35 heures, de les avoir considérées non seulement comme un aboutissement social, mais aussi comme tremplin organisationnel. Ce qui a posteriori nous amène à dire que le passage aux 35 heures, lorsqu'il s'est traduit par le simple octroi de jours RTT sans réflexion partagée sur les modes de fonctionnement, a constitué une formidable opportunité gâchée.

Les chiffres indiquent que les Français ne travaillent pas moins que les autres Européens, même s'il s'agit de rester vigilant dans leur interprétation<sup>1</sup>. J.Y.

<sup>1</sup> La productivité horaire française (ce qu'un actif produit en une heure) sur l'année 2002 est équivalente à celle des Etats-Unis (qui restent les champions mondiaux de la productivité par tête sur une année : le temps de travail y est plus long et les congés moins nombreux). Selon les statistiques de l'OCDE, en référence à la base 100 des Etats-Unis, la productivité horaire française est de 103, derrière la Norvège (131), mais devant l'Allemagne (101), le Royaume-Uni (79) ou le Japon (72).

Boulin remarque que "le travail demeure une valeur cardinale des pays européens, notamment en France. Ce qui a changé, c'est ce qu'on en attend : le travail doit être un facteur d'épanouissement (...) A l'immanquable question : " Que faites-vous dans la vie ? ", on commence aussi à répondre par ce qu'on fait en dehors de l'entreprise".

Des pistes de réflexion sont avancées : "les pouvoirs publics ne devraient pas chercher à faire travailler plus ceux qui ont déjà un emploi mais à faire travailler mieux, davantage de gens. Pourquoi le secteur de la restauration a-t-il du mal à trouver des employés ? Certainement pas parce que les jeunes ne veulent pas travailler, mais parce que ces postes sont pénibles et peu rémunérés. Il faut mettre l'accent sur l'amélioration des conditions de travail et sur la formation, tout au long de la vie, pour pouvoir valoriser les compétences. Ce n'est pas avec le gadget du jour férié qu'on gagnera la bataille du travail".



LE DOSSIER DU MOIS  
JP Conseil - Novembre 2003

Jean Planet Conseil -  
29, rue Taitbout -  
75009 Paris

téléphone : 01.48.74.41.66  
télécopie : 01.48.74.41.99

e-mail :  
jplanet@jpconseil.fr

Pour en savoir plus :  
www.jpconseil.fr