

Accords d'entreprise sur le temps de travail : des compromis déséquilibrés, jusqu'à quand ?

Introduction

Le temps de travail est le deuxième sujet de la négociation collective en France, derrière les salaires. En 2016, les accords d'entreprise sur le temps de travail représentent 24% des accords signés.

Au cours des dernières années, la négociation collective sur le temps de travail a été influencée par plusieurs facteurs :

- Un assouplissement de la réglementation sur le temps de travail par plusieurs lois (en 2003, 2005, 2008, 2016).
- Une évolution des modes de régulation sociale au fil des différentes lois jusqu'à la priorité donnée aux accords d'entreprise par la loi travail en 2016.
- La diffusion du numérique, qui modifie les organisations du travail et les conditions de travail.

On ne sait pas bien comment le contenu et surtout l'équilibre des accords ont pu être influencés par ces éléments, car les travaux récents sur les négociations d'accords temps de travail sont rares. Au mieux peut-on postuler que les compromis auxquels ils sont parvenus sont différents de ceux atteints lors de la période de mise en place des 35 heures (1998-2002). Le cadre des compromis trouvés alors dans les accords collectifs était fixé par l'État : réduction du temps de travail avec compensation salariale et créations d'emplois pour les salariés ; gains de productivité (induits notamment par une augmentation de la flexibilité du temps de travail) et exonérations de cotisations sociales pour les entreprises.

C'est pourquoi la première partie s'intéresse aux motivations qui poussent les entreprises à renégocier les accords temps de travail et aux principales mesures qui en découlent. Les deux parties suivantes présentent les deux axes autour desquels pourraient se nouer des compromis : la flexibilité du temps de travail d'un côté et la liberté de choix individuel de l'autre. La quatrième partie se focalise sur les forfaits jours et leur encadrement pour une autonomie maîtrisée.

1. Négocier le temps de travail pour la compétitivité des entreprises ?

Des motivations quasi exclusivement centrées sur la compétitivité des entreprises

L'intérêt des entreprises est au premier plan des motivations exprimés explicitement au sein des accords étudiés. Pour une très grande majorité d'accords, c'est la compétitivité qui est mise en avant. Il est ainsi question d'« adaptation », de « compétitivité »,

de « performance », ou encore de « redressement de l'entreprise ». Les modifications légales interviennent finalement peu dans les motivations explicites des accords.

L'intérêt du salarié apparaît au second plan dans ces motivations. Il n'est évoqué que dans moins d'un tiers des cas étudiés. Quand il est explicité, il est fait référence essentiellement aux aspirations des salariés, ou à des objectifs de conciliation entre vies professionnelle et personnelle.

Le centrage sur la compétitivité s'explique en partie par la crise économique et la recherche de marges supplémentaires. La période qui commence depuis la seconde moitié des années 2000 se démarque de ce point de vue de la période de compromis social encadré par les lois Aubry (1998-2002). Ainsi, une analyse statistique à partir de données de l'enquête REPONSE 2008-2010¹ souligne que les négociations sur le temps de travail ont été menées plus fréquemment dans les établissements qui ont connu une baisse de leur volume d'activité sur la période.

Un déséquilibre en faveur des mesures visant l'intérêt de l'entreprise

Le « déséquilibre » affiché dans les motivations est confirmé par les mesures concrètes présentes dans les accords (voir graphiques ci-après). Ainsi, parmi les cinq grands ensembles de mesures visant l'intérêt de l'entreprise, quatre sont assez ou très présents dans au moins la moitié des accords : *temps de travail atypique, assouplissement du contenu du temps de travail, utilisation des heures supplémentaire (HS), évolution de la flexibilité collective*.

Méthodologie de l'étude

L'échantillon des accords « temps de travail » retenus dans l'étude considère uniquement des accords post Loi Aubry nettement moins étudiés. 80% des accords de l'échantillon portent sur la période 2014-2017, les 20% restants sur la période 2008-2013.

L'échantillon n'a pas de vocation représentative au sens statistique, mais présente néanmoins une large variété de secteurs (en particulier : métallurgie, assurance-banque, ingénierie-étude-conseil). Les accords considérés sont soit des accords structurants pour l'entreprise sur le sujet du temps de travail, soit des accords-cadres (ou multi-thématiques) qui prennent ce sujet en compte.

Notre panel comporte 20 accords d'entreprise, avec une répartition égale entre entreprises de taille intermédiaire et grandes entreprises. Ces accords sont analysés à partir d'une grille d'analyse qualitative, structurée en 3 thématiques principales : 1/ Motivations explicites de l'accord, 2/ Mesures en faveur de l'entreprise, 3/ Mesures en faveur du salarié. Les mesures font ensuite l'objet d'une évaluation en termes d'intensité (4 niveaux possibles : de « absente » à « forte »), établie à partir des dispositions prévues dans l'accord.

¹ Zilloniz S. (2014), « La négociation d'entreprise sur le temps de travail : une question de contexte et d'acteurs », *Dares Analyses*, Novembre 2014, n° 85.

En particulier, les dispositions concernant l'utilisation des heures supplémentaires et l'évolution de la flexibilité collective du temps de travail ont une intensité moyenne ou forte, respectivement dans près de 2/3 et plus de 90% des cas. A contrario, parmi les six ensembles de mesures visant l'intérêt du salarié, aucune n'atteint une intensité moyenne ou forte dans la moitié des accords. De plus, trois ensembles de mesures figurent de manière très marginale parmi les accords (*politique de rémunération, politique de formation, création/préservation d'emplois*).

Le cas des accords multidimensionnels : un meilleur équilibre apparent

Une des réponses des entreprises à la crise passe par des accords « multidimensionnels » (ou « accords-cadres »), c'est-à-dire qui traitent de plusieurs thèmes, le temps de travail n'étant qu'un parmi d'autres. Ce type d'accords permet de mettre en cohérence plusieurs sujets importants ensemble en vue d'une modification structurelle importante dans l'entreprise ou de déploiement d'un nouveau partenariat social ou stratégique.

Les accords multithématiques présentent un meilleur équilibre apparent, car ils semblent offrir plus de contreparties favorables aux salariés que les accords traitant exclusivement du « temps de travail ». C'est principalement dans ces accords-cadres qu'apparaissent des mesures concédées aux salariés en termes d'emploi (création ou préservation), de rémunération, ou de formation. Cependant, quand on y regarde de plus près, c'est surtout le nombre plus important de sujets traités qui donne l'impression d'un meilleur équilibre. Les mesures elles-mêmes apparaissent peu significatives. Par exemple, les dispositions relatives à l'emploi se limitent à l'arrêt de suppressions d'emplois ou la création d'emplois précaires, la création nette d'emploi durable reste l'exception.

2. Une flexibilité du temps de travail généralisée

La recherche de flexibilité du temps de travail dans les entreprises n'est pas nouvelle. En raison de la nature des compromis établis lors du passage à 35 heures, les branches et les entreprises ont recouru à l'ensemble des dispositifs². Ceux-ci sont multiples et leur permettent de faire des gains de productivité. Depuis, les différentes lois ayant porté sur le temps de travail les ont assouplis, ce qui a facilité leur articulation entre eux.

La prédominance de la flexibilité collective du temps de travail

La flexibilité collective du temps de travail est le moyen le plus mobilisé par les accords. Elle comprend les formules d'aménagement du temps de travail et ses marges de fluctuation. Tous les accords définissent une segmentation des régimes de temps de travail : par qualification (avec des cadres autonomes en forfaits jours et des salariés cadres et non cadres en décompte horaire), par métier selon les secteurs (par exemple dans les métiers en relation avec la clientèle), l'organisation productive de l'entreprise et le degré de mobilité des salariés (distinction itinérants/sédentaires).

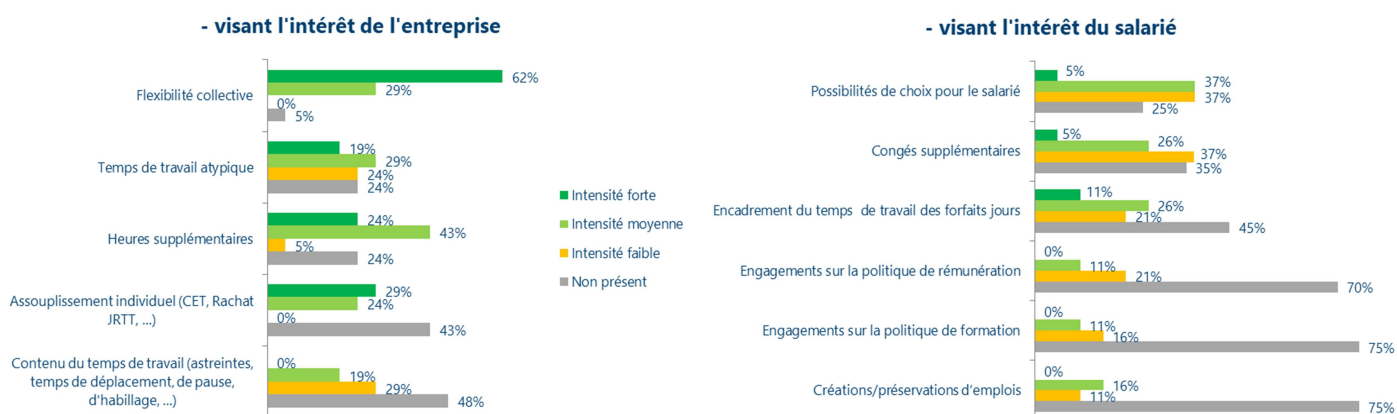
Pour les salariés en décompte horaire, bien que la durée collective hebdomadaire soit fixée en moyenne à 35 heures sur l'année dans tous les accords de l'échantillon, la durée hebdomadaire de référence est supérieure à 35 heures dans la quasi-totalité d'entre eux. Cette organisation du temps est héritée des accords conclus lors du passage à 35 heures. Plutôt que de réduire le temps de travail hebdomadaire, les branches et les entreprises avaient opté pour une réduction sur l'année en privilégiant les jours de RTT. Cela leur permet plus de souplesse, dans la mesure où la prise de jours de repos se fait en accord avec l'employeur, voire est imposée par celui-ci. Ainsi, en 2015, la durée habituelle hebdomadaire de travail³ (qui correspond à une semaine normale sans événement exceptionnel) était de 39 heures. Elle est toutefois en baisse depuis 2011, où elle avait atteint 39,5 heures. Dans la plupart des accords, le temps de travail hebdomadaire n'est jamais en-dessous de 36h30.

La modulation du temps de travail permet à l'entreprise d'accroître celui-ci dans les périodes de pics et de le réduire dans les périodes de creux. Dans la moitié des cas analysés, la période de référence est annuelle, dans l'autre moitié, elle est infra-annuelle, ce qui implique des périodes de fluctuation de la durée du travail plus réduites. Plusieurs accords fixent une borne haute supérieure à 39 heures, qui constituent la borne que l'employeur doit respecter en cas de mise en place unilatérale.

Les heures supplémentaires restent incontournables

La quasi-totalité des accords analysés traitent des heures supplémentaires. Selon la DARES, en 2014, 48% des salariés à temps complet font des heures supplémentaires. Le nombre annuel moyen pour les salariés qui en font est d'ailleurs assez éloigné du contingent annuel légal (220 heures) puisqu'il s'élève à

Présence et intensité des mesures dans les accords sur le temps de travail :



Source : Centre Etudes & Prospective, 2018

² Bloch-London C. (2000), « Les normes de temps de travail à l'épreuve des négociations : le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail », *Travail et Emploi*, n° 83, juillet 2000, pp. 27-45.

³ Celle-ci ne prend pas en compte les jours fériés, les congés, les jours de RTT, mais intègre les heures supplémentaires structurelles et la durée déclarée par les salariés en forfaits jours.

107 heures, stable depuis 2011. Les accords analysés n'ont pas fait le choix de déroger à ce contingent, ce qui a été rendu possible par la loi du 20 août 2008. De même, pour l'instant, il n'y a pas d'enjeu sur le taux de majoration, fixé dans les accords à 25%, ce que confirment les statistiques disponibles. Néanmoins, les assouplissements apportés par la loi du 20 août 2008 permettent de cumuler forte modulation et fort contingent d'heures supplémentaires. C'est le cas dans plusieurs accords, et le seuil de déclenchement des heures supplémentaires se situe alors aux alentours de 40 heures.

Horaires de travail atypiques : une flexibilité qui peut être déterminante

S'agissant du travail de nuit ou du dimanche, la moitié des accords y font référence. Selon les statistiques de la DARES, 13% des salariés ont été exposés au travail de nuit en 2013 ; 18,5% des salariés ont travaillé au moins un dimanche en 2015. Certains accords se contentent d'envisager les horaires atypiques (y compris le samedi) comme une éventualité dans le cadre des heures supplémentaires ou de la modulation. D'autres en font un élément central dans le fonctionnement de l'entreprise. On trouve principalement ces horaires atypiques dans des grandes entreprises de l'industrie et des activités tertiaires afin de satisfaire des besoins de clientèle (banque, assurance, grande distribution). Les quelques mesures de conciliation vie familiale-vie professionnelle relevées dans les accords sont liées pour l'essentiel à ces horaires atypiques.

3. Peu de liberté de choix pour les salariés

Des choix individuels limités

Les dispositifs favorisant la flexibilité pour l'entreprise sont très élaborés et très normés, même si l'on s'attend à une décentralisation de la production de la norme avec les différents changements législatifs et la loi Travail en particulier. En revanche, ceux permettant une liberté de choix des salariés sont encore très timides. L'enquête Conditions de travail 2013 montre que 3,2% des établissements permettent aux salariés de déterminer les horaires. Les possibilités de choix pour les salariés recouvrent les mesures lui permettant d'organiser (plus ou moins) son temps de travail. Elles passent notamment par la possibilité d'adapter les plages horaires de travail. Mais cela ne concerne qu'une minorité d'accords de notre échantillon.

La définition des plages variables et fixes est plus ou moins souple, et s'articule autour des heures d'arrivée, de déjeuner et de départ. Ce choix d'horaires s'accompagne le plus souvent d'une banque de temps construite autour d'un dispositif de crédit/débit d'heures qui sert à enregistrer les soldes par rapport à la durée de référence hebdomadaire. Dans ces cas-là, les horaires variables peuvent se confondre avec la modulation car ce n'est qu'une fois le crédit d'heures mensuel atteint que se déclenchent les heures supplémentaires. Pour autant, dès lors qu'elle est à l'initiative du salarié, elle limite les possibilités pour l'entreprise de faire fluctuer le temps de travail. Pour contourner ce problème, un accord détermine ainsi un temps de travail attendu autour de la durée de référence hebdomadaire, et variable selon les périodes.

CET : des possibilités de choix plus importantes dans les grandes entreprises

La flexibilité individuelle du temps de travail à l'initiative des salariés peut également passer par les comptes épargne temps (CET). Leur place dans les accords relatifs au temps de travail est réduite par le fait que, dans de nombreux cas, ils sont régis par

des accords spécifiques. Une différence entre les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises apparaît nettement. Dans les premières, le CET est alimenté exclusivement en temps, revêt une dimension résiduelle et a un horizon d'utilisation limité. Dans les secondes, les CET sont de plus grande dimension et peuvent permettre des vrais arbitrages de temps : ils peuvent être composés de deux parties (court et long terme), avec un plafond total plus important, et des modes d'alimentation incluant des versements monétaires (abondement de l'entreprise, 13^e mois, primes d'intéressement et participation). Toutefois, les accords font davantage référence à des conversions de temps en argent (monétarisation, versement sur un plan d'épargne d'entreprise). Cela signifie que la renonciation initiale à des jours de repos (augmentation de la durée du travail) n'est pas nécessairement récupérée ultérieurement sous forme de temps libre (diminution de la durée du travail). Par conséquent, les dispositions relatives aux CET s'inscrivent au mieux dans un objectif de neutralité sur le temps de travail.

4. Mesurer le temps ou la charge de travail ? Le cas des forfaits jours

Les salariés travaillent de plus en plus... au forfait jours

Depuis 2000 (loi Aubry 2), des forfaits en jours décomptant la durée du travail en jours et non plus en heures peuvent être mis en place pour les cadres, mais aussi certains non cadres, autonomes dans leur organisation du temps de travail. Ce mode d'organisation de la durée du travail n'a cessé de progresser pour atteindre 14% de la population salariée fin 2015, mais s'est surtout généralisé chez les cadres, dont la moitié travaille au forfait jours. Tous les accords étudiés dans notre échantillon mentionnent l'existence de forfaits jours pour les cadres, ou du moins une partie de la population cadre. Le premier enjeu de ces accords réside en effet dans le choix des catégories de salariés soumises au forfait jours : à partir de quel coefficient dans la grille de classification ? Pour quels types de postes ou de fonctions ?

Le second enjeu relève de la durée du travail, définie dans ce cas par le nombre de jours travaillés sur l'année. Les durées de référence des forfaits jours retenues dans les accords étudiés, variant de 199 à 218 jours par an, sont plutôt longues puisqu'un tiers des accords étudiés retient le maximum légal fixé à 218 jours. Plusieurs accords prévoient en outre une augmentation des forfaits. Pour la rendre acceptable, ils envisagent des transitions : le nouveau forfait allongé n'est obligatoire que pour les nouveaux embauchés et, pour les salariés en poste, se fait sur volontariat avec une incitation financière.

Quelques accords proposent différents paliers de temps de travail aux salariés au forfait. Il s'agit le plus souvent de pouvoir choisir de passer à un forfait de temps de travail supérieur (travailler plus pour gagner plus), avec parfois, des réserves possibles de la direction en fonction de l'activité. Mais les forfaits réduits (sorte de « temps partiel » du forfait jours) sont également proposés dans certains accords. Plus rarement, des accords prévoient explicitement la possibilité de sortir du forfait jours pour les salariés qui souhaiteraient revenir au décompte horaire, parfois en la conditionnant aux salariés âgés de plus de 55 ans.

Le travail au forfait en jours offre aux salariés une autonomie dans la gestion de leur temps de travail et son articulation avec le temps privé. Cette autonomie, réelle à certains égards, se trouve néanmoins entravée par une durée hebdomadaire de travail plus élevée : les salariés au forfait en jours effectuent des durées

hebdomadaires de travail supérieures à celle des salariés en heures (44,6 heures en moyenne par semaine contre 39 heures⁴). La contrepartie sera le plus souvent monétaire : les salariés au forfait en jours ont une rémunération plus élevée que leurs homologues.

L'encadrement des forfaits jours demeure largement incantatoire

La diffusion des forfaits jours a pu s'accompagner d'effets délétères sur les conditions de travail et a suscité de nombreuses jurisprudences ainsi qu'une évolution progressive de la législation pour encadrer les conventions de forfait en jours. Ainsi, les entreprises sont obligées de négocier un accord garantissant une durée raisonnable de travail ainsi que le respect du droit à la santé et au repos des salariés. Logiquement, les accords sur le temps de travail étudiés contiennent donc systématiquement des mesures visant à encadrer les forfaits en jours. Mais force est de constater que près de la moitié des accords le pratique de façon sommaire : simples citations du Code du travail ; phrases purement incantatoires ; voire responsabilité transférée sur le salarié (« le salarié s'engage à s'organiser de telle sorte que ces repos soient respectés »).

La difficulté des entreprises à mettre en place des mesures concrètes pour encadrer les forfaits jours se manifeste notamment dans la mise en œuvre des systèmes de décompte des temps et des entretiens de suivi de la charge de travail. La grande majorité des entreprises se contentent de systèmes déclaratifs et d'entretiens formels qui ne permettent ni de pointer des dépassements de temps de travail, ni de mesurer et corriger des surcharges de travail. À partir du moment où il est admis qu'on ne compte plus les heures de travail, la mesure du temps et de la charge de travail se heurte à des difficultés objectives : que doit-on compter ? Sur quels critères ? Qui peut juger de la charge de travail ? Les accords analysés montrent que ces questions n'ont pas trouvé de réponses.

Plus intéressants sont les systèmes d'alerte prévus par près de la moitié des accords étudiés, prévoyant des procédures à la main des salariés (et parfois de la hiérarchie) en cas de surcharge de travail. Un entretien doit alors être organisé entre le salarié surchargé et sa hiérarchie, parfois accompagné des services RH. Certaines procédures posent des jalons contraignants tels que l'obligation pour l'employeur de mettre en place des actions correctives dans un certain délai. Des recours auprès du CHSCT ou de dispositif d'écoute et d'accompagnement peuvent être prévus. Une des limites de ces systèmes d'alerte réside dans la difficulté pour un cadre « autonome », évalué sur sa performance, de se déclarer en surcharge de travail, c'est-à-dire d'avouer qu'il est « dépassé » et qu'il ne sait pas ou plus gérer sa charge de travail.

Les forfaits jours bousculés par la digitalisation ?

La diffusion des forfaits jours se déroule de façon concomitante avec la transformation numérique des entreprises, entraînant une place croissante des outils numériques dans le travail, en particulier celui des cadres, et contribuant à brouiller davantage les frontières entre temps de travail et temps privé. C'est dans ce contexte que la loi dite Travail de 2016 a imposé de nouvelles clauses obligatoires dans les accords sur les forfaits, notamment concernant le droit à la déconnexion.

De fait, dans notre échantillon, seuls les accords les plus récents en font mention. Certains se contentent de formules évasives invitant les salariés à ne pas utiliser les moyens digitaux pendant

leurs repos, mais d'autres proposent des initiatives plus contraignantes : heures de déconnexion obligatoire après 20h ; consignes à la hiérarchie de s'abstenir de formuler des demandes pendant les périodes de repos ; recherche d'une solution technique pour l'envoi différé des mails ; accompagnement des salariés face aux enjeux de la déconnexion.

Les enjeux nouveaux autour du droit à la déconnexion, tout comme ceux autour du télétravail, méritent d'être suivis, même s'il est difficile de présager aujourd'hui des directions que les accords prendront tant ces sujets brassent des phénomènes contradictoires : volonté de séparer davantage temps professionnel et privé avec la déconnexion quand le télétravail contribue au contraire à les mêler ; demande d'autonomie et de souplesse dans l'organisation du temps de travail mais besoin de cadre collectif pour borner la charge de travail ; primauté de choix individuels mais nécessité de faire vivre des collectifs de travail.

Conclusion

La grande majorité des accords de notre échantillon privilégie la compétitivité de l'entreprise, ce qui aboutit à un déséquilibre avec les contreparties pour les salariés. Cette situation est en partie due à la crise, et tranche avec la période de conclusion des accords de mise en place des 35 heures où les compromis étaient très encadrés par les lois Aubry. Les accords multithématiques constituent une catégorie à part : ils présentent un meilleur équilibre apparent, mais les contreparties pour les salariés ne portent généralement pas sur le temps de travail.

Cette situation peut s'expliquer aussi par une différence dans la production des normes. En matière d'aménagement du temps de travail à l'initiative du salarié, celles-ci résultent de la seule négociation collective, alors qu'en matière de flexibilité pour l'entreprise, les dispositifs sont d'abord encadrés au niveau législatif.

Pour ce qui est des choix individuels d'aménagement du temps de travail, les dispositifs innovants instaurés par la négociation d'entreprise restent rares. Mais la baisse du chômage et l'apparition de difficultés de recrutement dans certains secteurs pourraient redonner du pouvoir de négociation aux salariés. Et la demande sociale pour une meilleure gestion des temps tout au long de la vie, qui se fait plus pressante, notamment pour raisons familiales (éducation des enfants et aidants familiaux), pourrait également favoriser leur développement.

Au-delà de la souplesse dans les horaires, il reste le débat sur la réduction du temps de travail. À cet égard, le récent accord dans la métallurgie allemande, qui propose une réduction individuelle temporaire du temps de travail, est éclairant.

Une réduction individuelle du temps de travail qui ne donne pas droit à une compensation monétaire risquerait de n'être accessible qu'à la partie des salariés pouvant arbitrer entre temps libre et salaire, principalement des cadres. Les autres (la majorité), subiraient les contraintes de la flexibilité du temps de travail sans pouvoir profiter réellement de contreparties tangibles. Les négociations d'entreprise devront s'efforcer de trouver des contreparties pour tous les salariés.

Centre Etudes & Prospective du Groupe ALPHA

20-24 rue Martin Bernard 75013 Paris - Tél. : 01 53 62 70 00

Directeur de la rédaction : Alain Petitjean, Directeur du Centre Etudes & Prospective

Rédacteurs : Claire Blondet, Nicolas Fleury et Antoine Rémond – Avril 2018

⁴ Létroublon C. (2015), « Les salariés au forfait annuel en jours », *Dares Analyses*, Juillet 2015, n° 48.