

*RATIONALISATION DU TEMPS DE TRAVAIL ET TEMPS  
PARTIEL*

*J. Bué, J.-L. Metzger et D. Roux-Rossi*<sup>1</sup>

**Introduction**

Cette présentation reprend certains résultats d'une recherche concernant *l'articulation* entre réduction collective du temps de travail et réduction individuelle (temps partiel)<sup>2</sup>. Elle s'appuie sur une enquête de terrain réalisée auprès de dix entreprises ayant appliqué un accord de réduction du temps de travail (loi de Robien ou première loi Aubry)<sup>3</sup>.

Rappelons que le temps partiel est une réduction du temps de travail inscrite dans le contrat de travail ; il est *individualisé* et *dérogatoire* à l'horaire collectif. Il se présente apparemment en opposition avec le principe de réduction collective du même temps<sup>4</sup>. Mais cette opposition a tendance à s'estomper : d'une part, le temps partiel s'est inscrit progressivement dans une gestion collective de l'emploi et du temps de travail (recherche de flexibilité, de moindre coût du travail, dans un objectif collectif de suppression, de sauvegarde ou de création d'emplois). Symétriquement, la réduction collective se négocie souvent en contre partie de la flexibilité des horaires (annualisation, modulation, jours de congés supplémentaires,

---

<sup>1</sup> Jennifer Bué (DARES et GRIOT), Jean-Luc Metzger (France-Télécom Recherche et développement, membre associé au GRIOT), Dominique Roux (CNAM-GRIOT).

<sup>2</sup> Bué J., Metzger J.-L., Roux D., Le temps partiel à l'épreuve de la réduction collective de la durée de travail, Paris, Rapport CNAM-DARES, 2001.

<sup>3</sup> Pour une rapide présentation des entreprises, voir tableaux 2a et 2b en annexe.

<sup>4</sup> Voir « Réduction collective ou temps partiel ? », in *Le partage du travail*, La Documentation française, 1997, p. 83 et s.

horaires atypiques, etc.) et peut aboutir à une diversification des horaires individuels. Ainsi, au-delà de leurs différences (impact sur les coûts salariaux, l'emploi et l'organisation), la réduction du temps de travail et le recours au temps partiel (comme mode de gestion des ressources humaines) deviennent des éléments d'une pratique plus générale de *rationalisation du temps de travail*.

Sur cet arrière-fond, l'étude a cherché à comprendre les effets induits par la négociation et la mise en oeuvre des accords récents d'aménagement et réduction du temps de travail (ARTT), sur les logiques de recours aux salariés à temps partiel. Plusieurs hypothèses ont été analysées, notamment :

- la réduction collective va-t-elle rapprocher le traitement des salariés à temps partiel de leurs collègues à temps complet ?
- l'extension de l'individualisation des temps de travail va-t-elle aboutir à une plus grande flexibilité du travail des salariés à temps partiel ?
- la féminisation des emplois à temps partiel va-t-elle être réduite ?

Parmi toutes ces dimensions, nécessairement articulées, cette présentation se centre : d'une part, sur la question de la rationalisation du temps de travail, en examinant plus particulièrement les formes de gestion de l'emploi et de flexibilité introduites par les accords ; et d'autre part, sur la nouvelle articulation entre individuel et collectif.

### **1 Le temps partiel dans la réduction collective : outil de rationalisation ?**

En quoi la mise en oeuvre des accords d'ARTT a-t-elle modifié le recours au temps partiel, comme mode de flexibilisation de la main d'œuvre<sup>1</sup> ? En quoi les accords de

---

<sup>1</sup> Freyssinet J., *Le temps de travail en miettes*, Paris, Editions de l'Atelier, 1997.

réduction collective contribuent-ils à modifier « l'usage » du temps partiel au service des pratiques de rationalisation managériale ? Ne peut-on penser que « loin de résoudre les problèmes de compatibilité temporelle, les nouvelles politiques stratégiques d'aménagement et de réduction du temps de travail peuvent en faire surgir de nouveaux »<sup>1</sup> ?

Pour répondre à ces différentes interrogations, on examinera tout d'abord l'usage que les entreprises faisaient, avant la signature des accords, des temps partiels en matière de gestion de l'emploi et de la flexibilité. Puis seront analysés les effets de la mise en oeuvre des accords en termes de flexibilité. Enfin, seront abordées les questions de la *rationalisation* du temps de travail et des transformations de l'organisation du travail, qui soulèvent le problème des frontières entre individuel et collectif.

### ***1.1 Le temps partiel comme outil de rationalisation du temps de travail***

Taylor, en cherchant à calculer le prix d'une "honnête journée de travail", avait abouti à une méthode de décomposition - recombinaison de l'activité en tâches. Sa méthode reposait sur la mesure du temps élémentaire, supposé universellement valable, pour effectuer une tâche élémentaire. Elle aboutissait à une conception a priori du contenu des tâches, de leur durée d'exécution, de leurs enchaînements, et visait à éliminer les « temps morts ». Rationalisation du temps de travail et rationalisation de l'organisation du travail étaient donc, par essence, liées et constituaient les deux faces d'une même volonté de rendre le calcul du salaire indépendant de toute subjectivité (arbitraire patronal ou flânerie ouvrière). Une conséquence de cette forme de rationalisation a été de réduire

---

<sup>1</sup> Gadéa C. et Lallement M., « Les rationalisations du temps », in Terssac G. de et Tremblay D.-G., *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octarès Editions, 2000.

l'autonomie des salariés, en transférant les activités de conception de l'organisation du travail, à des experts extérieurs au groupe professionnel, en principe cantonné dans des tâches d'exécution.

Les pratiques contemporaines de flexibilité sont souvent présentées comme une rupture par rapport aux normes temporelles de l'activité héritées du taylorisme-fordisme. Toutefois, on peut considérer que ces « innovations organisationnelles » s'inscrivent dans la perspective taylorienne, en la complétant. Plus précisément, en mobilisant certains apports récents de la sociologie du travail, dont certains auteurs, pour désigner la situation actuelle de travail, parlent de production de masse flexible<sup>1</sup>, on peut distinguer quatre types de flexibilité<sup>2</sup> :

- *la flexibilité numérique* qui vise l'évolution des effectifs, par le recours à la “ précarisation ” des statuts d'emploi ;

- *la flexibilité temporelle* qui comprend les différentes méthodes pour faire varier la quantité de temps de travail ;

- *la flexibilité productive* qui consiste à modifier le “ périmètre ” de l'entreprise (sous-traitance, emplois indépendants) ;

- *la flexibilité fonctionnelle*, réservée à la population stable, qui consiste en des politiques de réorganisation du travail avec mobilité.

---

<sup>1</sup> Boyer R. et Durant J.P., *L'après fordisme*, Paris, Syros., 1998 ; Linhart D., *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994. Les auteurs parlent de « production de masse flexible ».

<sup>2</sup> Nanteuil M. de, « Flexibilité et travail – Esquisse d'une théorie des pratiques », in *La mondialisation : regards sociologiques*, sous la direction de Philippe Pierre et Jean-Luc Metzger, Les cahiers du LSCI, décembre 2000.

Grâce à cette grille de lecture, le recours aux salariés à temps partiel s'interprète à la fois comme un mode de *flexibilisation numérique* (temps partiel "d'embauche") et comme un mode de *flexibilisation temporelle* (temps partiel par modification du contrat de travail). Il s'agit à chaque fois d'ajuster au plus fin la consommation de temps de travail, ce qui correspond bien à une tentative d'élimination des temps morts. C'est pourquoi il paraît pertinent d'analyser le recours au temps partiel en termes de *rationalisation du temps de travail*. Quant à la rationalisation de l'organisation, elle recouvre les deux autres formes de flexibilité (productive et fonctionnelle), puisque l'on constate un clivage entre les concepteurs du système flexible et les salariés chargés de le mettre en oeuvre.

Dès lors, pour savoir si la mise en oeuvre des accords d'ARTT accroît la flexibilité temporelle pour les salariés à temps partiel, il faut s'intéresser aux éléments sur lesquels s'exerce précisément la rationalisation du temps. Nous retiendrons ici :

- les procédures de modulation et d'annualisation ;
- le volume d'heures complémentaires ;
- et la proportion de salariés à temps partiel.

Plus précisément, ce qui est intéressant ici concerne l'évolution de ces paramètres.

### ***1. 2 Effets de la mise en oeuvre des accords en termes de flexibilité***

#### Modulation, annualisation et variabilité des horaires

Pour l'usage des procédures de modulation/annualisation, les entreprises étudiées peuvent se classer en 4 catégories<sup>1</sup> :

- soit, elles les introduisent à l'occasion de l'accord, en excluant les salariés à temps partiel ;

---

<sup>1</sup> Voir tableaux 1a et 1b en annexe.

- soit elles les introduisent à l'occasion de l'accord, en y incluant les salariés à temps partiel ;
- soit elles pratiquaient déjà l'annualisation, mais elles en modifient l'usage ;
- soit elles n'y ont pas recours.

On pourrait conclure que les salariés à temps partiel voient la variabilité de leur situation accrue, uniquement dans le cas des entreprises ayant introduit l'annualisation. En réalité, cela est surtout vrai pour les entreprises qui « vendent du temps » (gardiennage, transports urbains) et qui recourent plus qu'autrefois aux salariés à temps partiel pour les « dépannages ». Dans les entreprises où l'accord prévoit plusieurs choix pour les temps partiels, ces derniers n'optent que rarement pour l'annualisation. En sorte que, si la variabilité des horaires a augmenté, c'est plutôt pour les salariés à temps complet. Tandis que, dans une entreprise où l'annualisation n'a pas été retenue, les « besoins en flexibilité » sont, dans leur plus grande partie, assurés par des vacataires (extérieurs à l'entreprise) et des temps partiels nouvellement embauchés.

#### Recours aux heures complémentaires

Dans le cadre de la mise en oeuvre des accords, pour compenser le coût de la réduction collective, les directions de *deux* entreprises réduisent fortement le recours aux heures complémentaires, une le renforce au contraire et les sept autres ne changent rien à leur pratique antérieure (voir le tableau 1, ci-après). On pourrait en déduire que, globalement, la flexibilité due aux heures complémentaires diminue. Toutefois, en voulant réduire le volume d'heures supplémentaires et complémentaires, les employeurs de ces deux entreprises se privent d'une certaine souplesse : ces heures permettaient de mobiliser rapidement un salarié déjà formé, en cas d'absence subite d'un collègue. Les employeurs cherchent alors à contourner la nouvelle difficulté en jouant, soit sur la plus grande « disponibilité » des salariés à temps partiel

nouvellement recrutés, soit sur la présence (n'apparaissant sur aucun planning) de salariés en intérim et de stagiaires.

#### La question du recrutement

Avant la mise en œuvre des accords, les dix entreprises de l'échantillon étudié employaient entre 10 % et 58 % de salariés à temps partiel. Il s'agissait d'un temps partiel essentiellement féminin : le taux de femmes parmi les temps partiels était de plus de 95 % dans 4 entreprises et dépassait les 50 % dans 9 cas. Néanmoins, 4 entreprises avaient un pourcentage important d'hommes parmi les temps partiels : notamment une entreprise de gardiennage employant 100 % d'hommes, et une entreprise de loisirs 43 %.

Après la mise en œuvre des accords, si deux entreprises réduisent légèrement leur taux de salariés à temps partiel, la plupart le maintiennent ou l'accroissent, sans que la part d'hommes et de femmes n'évolue significativement. On continue à recruter sur ce type de contrat (voir le tableau 1).

Finalement, la plupart des entreprises (7 sur 10) continuent à recruter des salariés à temps partiel tout en recourant à la modulation - annualisation du temps de travail, et plus de la moitié étendent cet "outil" aux temps partiels. Dans la plupart des entreprises, l'annualisation *et* le temps partiel se conjuguent, complétant ainsi une "boîte à outils de la flexibilité" à la disposition des gestionnaires de main d'œuvre.

### ***1.3 Effets de la mise en oeuvre des accords en termes de rationalisation de l'organisation du travail***

#### Les usages du temps partiel avant la mise en œuvre des accords

En matière d'organisation du travail avant la mise en œuvre des accords, les directions recouraient au temps partiel pour deux grandes familles d'usages : la gestion de la souplesse et la gestion des ressources humaines.

*\* Temps partiel et gestion de la souplesse*

Dans cette catégorie d'usages, il faut distinguer :

- l'adaptation aux variations de la demande, qui permet une meilleure souplesse pour répondre à la variabilité anticipée de la demande (journalière, hebdomadaire, annuelle). Pour les directions des entreprises de distribution et de loisirs, le temps partiel en caisse ou plus généralement au contact de la clientèle se justifie d'autant plus que ce type de travail leur apparaît comme ne nécessitant aucun transfert d'informations. Dans le cas du gardiennage, les salariés à temps partiel sont plus souvent affectés à des activités ponctuelles non planifiées (missions, remplacement).

- et l'adaptation à l'organisation du travail, qui permet aux directions d'entreprises, à *organisation du temps de travail inchangée*, d'introduire de la « souplesse » ou d'assurer la continuité du service. Il s'agit, le plus souvent, d'emplois peu qualifiés (standardistes, agents administratifs, personnels de nettoyage). Ces situations seraient en effet imposées par l'organisation des services (assurer une permanence) ou l'éclatement géographique des tâches (« chantiers » de nettoyage dispersés).

*\* Temps partiel et gestion des ressources humaines*

Ce type d'usage du temps partiel comprend trois dimensions (non exclusives) :

1°) *L'inscription dans un nouveau mode de promotion.* Ainsi, il s'agit de construire, pour un type de qualification donné, une « carrière » dont les différentes étapes sont les suivantes : recrutement temporaire sous forme de C.D.D., stages professionnels ou d'intérim puis, si le salarié est jugé conforme aux attentes de l'entreprise, recrutement à temps partiel en C.D.I. avec promesse d'évolution vers un emploi en C.D.I. à temps plein, dès qu'un poste sera libéré ou créé (accroissement du marché) et enfin passage à temps plein, en C.D.I.

Ce processus peut durer plusieurs années. Il en résulte, pour certaines entreprises, une politique de recrutement presque exclusivement centrée sur les temps partiels et une pratique de

promotion consistant à octroyer l'ancien statut d'emploi standard (temps plein). Quant à la promotion des temps pleins, elle s'en trouve fortement limitée.

2°) *La lutte contre la pénibilité de certaines activités.* Les directions peuvent justifier le recours au temps partiel, par un souci de réduire la pénibilité du travail, ou plus exactement, de réduire le temps d'exposition des salariés aux contraintes les plus pénibles (cas des caissières, des horaires atypiques).

3°) *La réduction des coûts salariaux.* Les entreprises recourent au temps partiel principalement pour réduire la masse salariale. C'est le cas des entreprises de distribution et de loisirs, où les directions disent ainsi résister à la concurrence agressive de leur secteur. Il en va de même pour les entreprises qui « vendent du temps » (gardiennage, transports publics). Pour ces salariés, en effet, les heures complémentaires sont rémunérées au même taux que les « heures normales ».

#### Impact des accords sur l'usage des temps partiels

Après la mise en œuvre des accords, l'enquête a identifié trois types de situations :

1°) *L'anticipation.* La direction a anticipé sur les conséquences concernant l'organisation du travail, dès la phase de négociation (études réalisées dans chaque service, réunions avec des consultants), et se sert de cette occasion comme d'une opportunité pour réorganiser volontairement le travail. Dans ce cas la mise en œuvre semble plutôt bien acceptée. Ainsi, une entreprise s'est équipée en logiciels informatiques, a introduit l'utilisation d'Internet, ce qui permet le vendredi, lorsque la secrétaire est absente, de correspondre avec les autres filiales. Une autre société a utilisé l'opportunité de l'ARTT, non seulement pour refondre l'organisation du travail, mais pour chercher à transformer la culture professionnelle de ses employés (il n'y a plus de contrôle des horaires, mais un contrôle de la qualité du travail). Ces mesures concernent les

temps partiels, qu'ils soient ou non inclus dans les accords.

2°) *L'improvisation*. Dans ces cas, la direction a surtout cherché à se conformer à une exigence imposée par l'environnement et a négligé la question de l'organisation du travail. Or, dans plusieurs cas, la mise en œuvre de l'accord a entraîné la nécessité de redéfinir les postes, de développer la polyvalence. Mais certains managers locaux se sont trouvés démunis, improvisant des décisions peu satisfaisantes et pour la clientèle (dépersonnalisation des contacts) et pour les salariés (réduction des formations)<sup>1</sup>.

3°) *Le statu quo*. Enfin, la réduction collective du temps de travail a pu s'effectuer sans modifier ni les conditions ni l'organisation du travail. Il s'agit d'entreprises disposant d'un important volant de main d'œuvre à temps partiel (entre 10 % et 50 %), ce qui leur permet d'éviter de repenser l'organisation. Il peut s'agir également d'entreprises « vendant du temps », qui peuvent rationaliser l'utilisation d'un volume de temps de travail, sans modifier l'organisation (sauf pour le gestionnaire des plannings).

Ainsi, lorsqu'elles ne peuvent jouer sur la rationalisation de l'organisation du travail (ou ne jugent pas immédiatement performant de s'y engager), les entreprises cherchent à accroître la rationalisation du temps de travail, en jouant d'abord sur la flexibilité temporelle, notamment en étendant aux salariés à temps partiel les pratiques d'annualisation-modulation et de variabilité accrue des horaires. Mais quand celle-ci engendre un coût jugé prohibitif, elles ravivent l'usage de la flexibilité numérique. On retrouve l'un des résultats des

---

1 Que le management ne soit pas toujours "prêt" à mettre en œuvre la réduction collective, a également été pointé par Antoine Masson et Michel Pépin pour qui la modulation/annualisation nécessite un apprentissage. Il s'agit de passer d'une culture de l'urgence à une "rigueur d'organisation qui fait souvent défaut". Masson A. et Pépin M., « Réduction du temps de travail et enjeux organisationnels », *Travail et Emploi*, n° 83, juillet 2000.

travaux de M. de Nanteuil, selon qui la spécificité des employeurs est de pouvoir recourir (successivement ou simultanément) aux différentes formes de flexibilité, en échappant largement à toute négociation<sup>1</sup>. En somme, fasse à l'élargissement de la palette des « outils de gestion » mis à leur disposition, la mise en œuvre même des accords d'ARTT est une occasion, pour les managers, d'un apprentissage collectif : celui de la fluidification des organisation<sup>2</sup>.

## **2 Individuel et collectif : le recul des frontières**

En ce qui concerne la gestion de l'emploi, la mise en œuvre des accords de réduction du temps de travail contribue au recul des frontières entre les domaines respectifs de l'individuel et du collectif. Elle s'inscrit dans un processus de rapprochement des logiques de gestion qui représente une forme particulière de rationalisation du temps de travail. Cette tendance est caractérisée par un double mouvement qui marque une imbrication accentuée entre temps collectif et temps individualisé, ce qui peut d'ailleurs engendrer certaines erreurs d'appréciation. En effet :

- d'un côté, on assiste à l'individualisation renforcée des horaires collectifs des salariés à temps complet, et
- de l'autre, émerge une intégration plus forte des temps partiels dans la gestion collective des emplois et des horaires.

Cette imbrication, de plus en plus marquée, n'est pas sans soulever des problèmes, notamment concernant la question juridique de la modification du contrat de travail.

---

<sup>1</sup> Nanteuil, 2000, ouvrage cité.

<sup>2</sup> On retrouverait alors une des hypothèses fondatrices de la sociologie du travail, à savoir que l'extension des principes d'organisation scientifiques du travail à toutes les dimensions de la production conduiraient à l'automatisme social (Naville P., *Vers l'automatisme social ?*, Paris, Editions Gallimard, 1963.).

1°) *Individualisation des horaires collectifs*. Ce phénomène n'est pas nouveau. L'évolution de la norme originelle de la durée du travail dans le sens de l'individualisation s'est opérée progressivement. Au départ, il s'agissait de trouver "une certaine conciliation entre le caractère collectif du régime juridique de la durée du travail et les aspirations individuelles des travailleurs", avec par exemple, la possibilité de mettre en place des horaires "flexibles"<sup>1</sup>.

La mise en oeuvre de la réduction collective du temps du travail consolide et développe les systèmes d'individualisation des horaires collectifs ; mais ceux-ci ne sont plus forcément destinés à répondre aux aspirations individuelles des salariés et peuvent correspondre à une recherche de *flexibilité* de la part des employeurs. Les modalités de répartition de cette nouvelle durée du travail peuvent avoir des formes différentes (jours de repos, travail sur quatre jours, annualisation...) et être différenciées entre les salariés d'une même entreprise, voire d'un même service. De plus, les marges de choix de ces derniers, pour prendre en compte leurs aspirations personnelles, peuvent être extrêmement variables.

L'exemple le plus significatif de cette *individualisation* de l'horaire collectif est fourni par une entreprise qui ne propose, aux salariés à temps plein, pas moins de huit possibilités de répartition des horaires (appelées *modulations*). Certes, les salariés ont théoriquement le choix du système de *modulation*, ce qui témoigne du souci de leur laisser une marge d'autonomie en fonction de leurs aspirations personnelles. Mais celle-ci est limitée par les incidences financières découlant de leur choix. L'individualisation des horaires entraîne également une individualisation des rémunérations<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Tollet J.Y. et Gavini C., « La durée du travail : construction et déconstruction d'une norme », *Droit social*, n°4, avril 1994.

<sup>2</sup> Pour le détail de ces modalités, nous renvoyons à Bué, Metzger et Roux, 2001, chapitre 4, ouvrage cité.

2) *Gestion collective des temps partiels*. A contrario, on doit noter une intégration de plus en plus marquée des temps partiels dans la gestion collective des horaires qui montre la complexité de l'articulation entre la norme individuelle et la norme collective.

En premier lieu, c'est l'accord collectif qui est privilégié comme mode de traitement du temps partiel marquant le recul de l'aspect contractuel, individualisé. Ainsi la dernière loi *Aubry* renforce le caractère contraignant de cette référence à la norme collective<sup>1</sup>. L'encadrement renforcé du contrat de travail à temps partiel par l'accord collectif permet de considérer qu'il est une "*modalité de l'horaire collectif*"<sup>2</sup>. Neuf entreprises sur les dix de notre échantillon ont traité par voie d'accord les retombées de la réduction du temps de travail sur le statut des temps partiels.

Parmi les entreprises enquêtées, trois ont intégré automatiquement les temps partiels dans le processus de réduction collective, aux mêmes conditions que les temps complets. Il y a eu dans ces cas une assimilation des temps partiels aux temps complets, ce qui, à notre sens, ne respecte pas l'aspect individuel de leur temps de travail. La réduction de leurs horaires, modifiant nécessairement leur contrat de travail (avec sa durée spécifique), nécessitait leur accord explicite. Dans cinq autres entreprises, les salariés ont eu le choix entre plusieurs possibilités<sup>3</sup>. Dans quatre de ces entreprises, les salariés pouvaient opter pour une réduction de leur temps de travail qui s'appliquait également aux temps complets, manifestant ainsi leur choix.

---

<sup>1</sup> Ces évolutions ont été analysées dans Bué, Metzger et Roux, 2001, chapitre 1, ouvrage cité.

<sup>2</sup> Sur l'organisation des temps partiels, voir « Le contrat de travail face à la loi relative à la réduction du temps de travail », *Revue de Jurisprudence sociale*, avril 2000.

<sup>3</sup> Voir Bué, Metzger et Roux, 2001, chapitre 4, ouvrage cité.

Dans ces huit entreprises, le processus de réduction collective a donc eu une incidence directe, parfois obligatoire, sur les temps partiels. Ce qui confirme que les limites entre collectif, d'une part, et statut individuel et dérogatoire d'autre part, s'estompent : le temps partiel peut être considéré comme une forme particulière de l'horaire collectif. Par contre, dans deux des entreprises, les salariés à temps partiel ont été exclus de toute incidence de la réduction collective, ce qui au contraire renforce le caractère distinctif de ces contrats.

La tendance à l'homogénéisation du traitement des contrats estompe les limites entre les domaines de l'individuel et du collectif, ce qui contribue au recul de l'efficacité ou de la sécurité juridique. Et l'application des accords d'ARTT participe au recul des frontières entre ces domaines, ainsi qu'à une certaine homogénéisation de la gestion des contrats de travail, qu'ils soient à temps complet ou à temps partiel.

Toutefois, si deux tendances se dégagent, l'une à l'homogénéisation des statuts et l'autre à l'exclusion des temps partiels, la spécificité de notre étude, portant sur dix entreprises, ne permet pas de dire quelle est l'importance relative de ces tendances à l'échelle de l'économie globale.

### **3 Le temps partiel, modalité de la rationalisation temporelle**

Revenons, pour finir, à la question de la rationalisation. Comme le résume le tableau 1, si l'organisation du travail n'est pas, loin s'en faut, systématiquement repensée, certaines entreprises se saisissent de l'opportunité de la rationalisation temporelle pour procéder à une rationalisation organisationnelle. L'effet cumulé des deux, leur interaction, repose sur l'encadrement de proximité, alors que ce dernier n'est pas toujours conscient de ces aspects et formé à les maîtriser. Seuls les responsables locaux qui, de leur propre initiative, ont anticipé la mise en œuvre des accords, semblent capables de concilier exigences d'efficacité productive et amélioration des conditions de travail par réduction de la durée.

On ne s'étonnera pas, dans ces conditions, que le temps partiel se retrouve en première ligne pour compenser l'absence de prise de recul des directions et managers locaux : la variabilité de leurs horaires (organisée ou improvisée) constitue le plus fréquent moyen de pallier une inadéquation momentanée de l'offre à la demande de « temps de travail ». L'étude confirme ainsi ce que Charles Gadéa et Michel Lallement ont pointé : « la flexibilité du temps de travail est source de nouvelles et nombreuses (in)cohérences entre activités diverses, toutes prises dans des temporalités qui s'entrelacent dans les mondes sociaux du travail et du hors travail »<sup>1</sup>. Et ces incohérences sont assez régulièrement corrigées par le recours à une plus grande variabilité des horaires (des temps partiels et des temps complets).

Dans quatre des entreprises, les deux formes de flexibilité (numérique et temporelle) semblent certainement amenées à « coexister ». En effet, dans les secteurs de la distribution et des loisirs, marqués par une large étendue des plages d'ouverture et par la pénibilité du travail au contact de la clientèle, il est peu probable que la réduction collective du temps de travail fasse diminuer de façon significative le recours au temps partiel. Au contraire, la réduction collective a été, dans certains cas, le moyen de leur appliquer les mêmes contraintes d'annualisation qu'aux salariés à temps complet. Dans les cas où la refonte de l'organisation est introduite simultanément, l'usage du temps partiel est pérennisé. Loin de s'opposer, réduction collective et individuelle continuent donc d'être des outils pour rationaliser la production : tantôt en agissant directement sur le temps, tantôt comme auxiliaire de réorganisations.

---

<sup>1</sup> Gadéa et Lallement, 2000, ouvrage cité.

*Tableau 1a : Réduction collective et rationalisations du temps de travail*

	Rationalisation du temps de travail		
Entreprise	évolution du % de T.P.	évolution du recours à l'annualisation	évolution du recours aux H.S./H.C.
Apéro	inchangé (14 %)	inchangé	inchangé (rare)
La Banque	en baisse	annualisation maintenant possible	usage réduit
Hyper 1	inchangé (25 %)	annualisation maintenant possible	inchangé (rare)
Hyper 2	inchangé (58 %)	inchangé (pas d'annualisation)	inchangé (rare)
Le Journal	en baisse	inchangé (pas d'annualisation)	inchangé (rare)
Mobikit	inchangé (48 %)	inchangé (annualisation déjà possible)	inchangé (usage moyen)
Nettoyage	en croissance	annualisation maintenant possible	usage réduit des H.S., maintien des H.C.
Parc-land	en baisse	inchangé (annualisation déjà possible)	inchangé (usage moyen)
S.T.U.	en croissance	annualisation maintenant possible	Forte réduction des H.S. et H.C.
La Vigilante	?	annualisation maintenant possible	Forte réduction des H.S. et H.C.

*Tableau 1b : Réduction collective et rationalisations de l'organisation du travail*

	Rationalisation de l'organisation du travail		
Entreprise	polyvalence, équipes flexibles	réorganisation entre services	possibilité de formation
Apéro		oui	
La Banque	oui (polyvalence, rotation)	oui	moindre
Hyper 1			
Hyper 2			
Le Journal		oui	
Mobikit		oui dans certains magasins	insuffisante chez les cadres
Nettoyage	oui (polyvalence, objectifs de qualité)	oui (redéfinition des chantiers)	
Parc-land			
S.T.U.			
La Vigilante			

*Tableau 2a : Caractéristiques générales des entreprises de l'échantillon*

Entreprise	Secteur d'activité	Type d'accord	Date de l'accord
Apéro	Agroalimentaire, Filiale d'une multinationale	Aubry 1 offensif 35 h	20/07/98
La Banque	Etablissement bancaire AFB	de Robien défensif 32 h	15/05/97
Hyper 1	Grande distribution alimentaire	Aubry 1 offensif 35 h	10/03/99
Hyper 2	Grande distribution alimentaire	Aubry 1 offensif 35 h	12/02/99
Le Journal	Presse hebdomadaire	de Robien offensif 35 h	14/04/97
Mobikit	Distribution de produits d'ameublement	Aubry 1 offensif 33 h	28/04/99
Parc-land	Parc de loisirs	Aubry 1 offensif 35 h	04/09/98
Nettoyage	Propreté	Aubry 1 offensif 35 h	15/04/99
S.T.U.	Transports urbains	Aubry 1 offensif 35 h	15/12/98
La Vigilante	Sécurité des biens et des personnes, Gardiennage	Aubry 1 offensif 35 h	21/10/98

Tableau 2b : Caractéristiques générales des entreprises de l'échantillon (suite)

Entreprise	Effectifs avant accord	% de T.P. <sup>1</sup>	% de femmes dans l'effectif	% de femmes parmi les T.C.
Apéro	62	<b>15 % = (9/62)</b>	50 %	<b>42 % = (22/53)</b>
La Banque	963	<b>17 % = (161/963)</b>	51 %	<b>42 % = (339/803)</b>
Hyper 1	140	<b>25 % = (35/140)</b>	60 %	<b>47 % = (49/105)</b>
Hyper 2	195	<b>58 % = (115/195)</b>	60 %	<b>1 %</b>
Le Journal	168	<b>11 % = (18/168)</b>	55 %	<b>55 %</b>
Mobikit	2667	<b>48 % = (1281/2667)</b>	52 %	<b>37 %</b>
Parc-land	161	<b>Environ 50 %</b>	Environ 60 %	
Nettoyage	10 407	<b>10 % = (1029/10407)</b>	46 %	<b>44 %</b>
S.T.U.	45	<b>20 % = (9/45)</b>	28 %	<b>(7/36) = 20 %</b>
La Vigilante	120	<b>50 %</b>	1 salariée	<b>1 salariée</b>

<sup>1</sup> Dans ce tableau, est considéré comme “à temps partiel”, tout salarié effectuant moins de 100 % du temps de travail légal. Nous nous conformons ainsi à la définition récente, introduite avec la loi Aubry 2, du 19 janvier 2 000.

