

L'APPLICATION DES 35 HEURES DANS LES TPE ANTICIPATRICES

UNE LECTURE MULTI-ACTEURS DES IMPLICATIONS HUMAINES ET MANAGÉRIALES

Caroline CINTAS, Khaled GHERZOULI et Richard ABITEBOUL
IAE, Rouen

« 35 heures : des TPE très peu emballées » titre Entreprises et carrières (2001). Les TPE ont jusqu'au 1er janvier 2002 pour passer aux 35 heures d'après la loi Aubry. Or, les entreprises relevant du profil anticipatoire restent marginales. Ces dernières ont sans doute perçu dans la loi proposée un certain nombre d'avantages pour l'avoir mise en place avant l'échéance.

Or, pourquoi ce phénomène est-il minoritaire ? Était-il stratégique d'anticiper ? Ce sont les questions auxquelles nous tentons de répondre à travers cette première étude empirique et les résultats qui en découlent. Ainsi, il nous paraît nécessaire de dresser un premier bilan des conséquences de la mise en place des 35 heures en TPE.

Cette étude porte donc sur le passage aux 35 heures dans les petites entreprises de moins de 20 salariés ayant anticipé l'application de la loi. Elle se focalise sur les TPE de la Région Haute-Normandie, tous secteurs confondus. L'objectif est de caractériser le profil de ces entreprises anticipatrices¹ et d'appréhender les conséquences humaines et managériales.

Nous avons identifié deux groupes de TPE en fonction de leur date de passage aux 35 heures de la nature des motifs évoqués, et de la nature des changements organisationnels.

Le premier groupe est composé de TPE *réellement "anticipatrices"*. Le passage aux 35 heures est intervenu au plus tard quatre mois avant la date échéance du 1^{er} janvier 2002. Les TPE relevant de ce profil associent l'application de cette loi à des motifs dépassant l'aspect réglementaire pour se vérifier dans des considérations organisationnelles. Une réflexion amont profonde est menée s'appuyant sur le choix de solutions *induisant de réels changements organisationnels*. Le second groupe concerne des TPE à *anticipation opportuniste*. Le passage aux 35 heures est intervenu au plus tôt un mois avant l'échéance. Le souci majeur de ces entreprises est de pouvoir bénéficier des aides. L'anticipation est loin d'être vécue comme une opportunité de remise à plat de leur fonctionnement organisationnel. Dans ces entreprises, une réflexion amont simpliste s'appuyant sur le choix de solutions induisant *le moins de changements possible pour l'entreprise*.

De là-même découlent *deux types d'attitude* par rapport à la mise en place de la RTT. Ainsi, ces deux types d'entreprise que l'on peut qualifier de stratégique ou non-stratégique découlent des choix et des pratiques en matières de GRH.

Nous allons donc nous intéresser dans un premier temps aux différences de traitement de la dimension humaine par ces deux profils d'entreprise, dans la mise en place des 35 heures puis, dans un second temps nous développerons les premières conséquences de la mise en place des 35 heures en TPE en mettant en évidence leur dimension stratégique.

Auparavant, il nous faut préciser les aspects méthodologiques de cette étude.

1. Nous utiliserons ce néologisme tout au long de la communication.

Méthodologie

L'étude est essentiellement exploratoire. Nous avons donc retenu une démarche qualitative. En effet, c'est dans une volonté de compréhension du phénomène que nous avons rencontré dirigeants et salariés (parfois délégués du personnel) des TPE concernées. Nous avons donc l'intention "d'apprendre et non de retrouver"². Notre questionnaire est large, il était donc nécessaire de le préciser par une présence sur le terrain. Le champ est nouveau : rares sont les études empiriques traitant de ce thème en gestion. Nous avons choisi l'entretien de recherche pour recueillir les données. Ce dernier a une place centrale en gestion des ressources humaines (Igalens et Roussel, 1998). Son choix a été guidé par une volonté de cerner les perceptions des différents acteurs concernés. Les entretiens menés sont de type semi-directif sur la base de guides élaborés au préalable et structurés selon trois grandes thématiques : conditions de la mise en œuvre des 35 heures, motivations principales et conséquences constatées³. Toutes les techniques liées à l'entretien ont été utilisées : relance, reformulation, mise en confiance.

Après de maints contacts avec les organismes impliqués dans le passage aux 35 heures (CGPME, DDEFP, Aract, Chambre des métiers, Chambre de Commerce, Ordre des experts comptables, etc.), 15 TPE ont accepté le principe de ces entretiens. Néanmoins, après analyse, seuls 13 cas se sont révélés exploitables⁴. Le choix des entreprises a été guidé par le souci d'avoir un échantillon varié autrement dit une diversité des secteurs d'activité.

Pour compléter l'investigation, l'étude a pris la forme d'entretiens experts. Dans ce cadre, nous nous sommes entretenus avec un dirigeant et un cadre d'une entreprise de conseil en GRH spécialisée dans l'application des 35 heures depuis 4 ans. Chaque entretien a duré 2 heures. Au total, 21 entretiens semi-directifs ont été administrés au cours de la période de novembre 2001 à février 2002.

Après retranscription des entretiens, le traitement des données s'est fait par analyse de contenu. Cette analyse a été menée en nous fondant sur les méthodes et recommandations d'auteurs (Grawitz, 1996 ; Bardin, 1977). Tout d'abord, nous avons procédé à une lecture "flottante" des entretiens afin de laisser venir à soi des impressions, des orientations. Puis, nous avons mis en évidence les thématiques les plus présentes et les plus significatives dans le discours des dirigeants et salariés des TPE, sans pour autant négliger des réflexions singulières. L'étude qualitative va de pair avec une lecture attentive de toute occurrence constatée. Les résultats sont présentés sous forme de verbatims. L'approche multi-acteurs a permis une triangulation des données, ce qui renforce la validité de l'étude.

1. Le lien stratégie-GRH dans la mise en place des 35 heures

Les TPE (moins de 20 salariés) ont plusieurs caractéristiques repérées par les études dans le domaine. Le dirigeant dans ce type de structure occupe une place centrale et plusieurs auteurs parlent même d'une personnification de la petite entreprise (Julien et Marchesnay, 1988). Le mode de relation entre le dirigeant de TPE et ses salariés diffère notablement de celui qui existe dans les organisations de grande taille et comme le souligne Couteret (1999), il s'apparente davantage à celui d'une famille. C'est pourquoi il règne au sein des TPE une atmosphère très paternaliste autour de la personne du dirigeant (Laurin, 1975 ; Hofer et Charan, 1984)⁵. Dès lors, la dimension RH revêt une spécificité dans ce contexte. En effet, le choix des politiques et des pratiques de GRH repose sur la personnalité du dirigeant et dépend donc de sa vision de la GRH (Mahé de Boislandelle, 1997). Dans cette étude, les

2. Sartre J.P., 1976, cité dans Aktouf O. (1992), *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations*, PUQ, p. 200.

3. Tous les entretiens réalisés ont été enregistrés puis retranscrits. L'entretien avec les dirigeants a nécessité en moyenne 1 h 30 (de 1 h 10 à 2 h), avec les salariés une 1/2 h (de 15 min à 1 h).

4. Deux entreprises sortant totalement du cadre de l'étude : l'une pour cause de nombre de salariés supérieure à 20 et l'autre pour motif d'être nouvellement créée (application directe des 35 heures).

5. Cités dans Couteret, 1999, op. cit.

résultats montrent que les TPE réellement anticipatrices dans la mise en place des 35 heures, ont des dirigeants qui adhèrent à la vision trois de la GRH au sens de Mahé de Boislandelle (1997), et développe à ce titre des politiques et pratiques de GRH stratégiques.

1.1 La fidélisation et l'attractivité du personnel : une orientation stratégique

L'analyse des motivations des dirigeants sur l'anticipation de la mise en place des 35 heures fait apparaître l'obligation et les avantages financiers comme motifs déterminants dans les entreprises que l'on a qualifiées d'anticipatrices "opportunistes". Dans cette catégorie-là, c'est donc la logique court terme qui prédomine. Dans le second profil d'entreprise les "vrais anticipatrices", les motivations sont d'ordre stratégique (au sens de décisions ayant des répercussions à long terme). En effet, des dirigeants ont intégré la dimension RH à leur vision stratégique en se servant de la mise en place des 35 heures comme d'une politique de fidélisation des ressources humaines :

« Une chose très intéressante par exemple dans les transports routiers. Vous avez une approche qui dit, on est dans un métier où on est en pénurie de main-d'œuvre, donc je vais pas m'infliger une baisse de mon volume de travail disponible, tout en m'obligeant à recruter, alors que j'ai précisément dit que j'étais en pénurie. Et donc là, la logique voudrait qu'on attende. Or dépasser cet aspect court terme pour se dire, si je réduis mon temps de travail, je vais augmenter ma qualité de vie pour mes chauffeurs, donc je vais augmenter la fidélisation et je vais du coup être attractif pour d'autres chauffeurs. J'ai un client qui a fait ça (...) » (expert)

ou encore :

« Son idée (au dirigeant de T.), c'est pour ça qu'il est un peu plus au dessus du lot, c'était de dire je veux fidéliser mes bons collaborateurs sur un métier qui est en développement, limite en pénurie de main-d'œuvre ; et le jour où je serai en seuil, où je vais avoir besoin de recruter, je serais plus attractif, si avant tout le monde j'ai déjà justement essuyé les plâtres, et je suis déjà opérationnel en 35 heures. » (expert)

La mise en place des 35 heures devient donc d'après les propos recueillis un moyen de garder, de retenir ses salariés. Dans ce sens elle *préviendrait le turn-over* des salariés dans des secteurs à main d'œuvre qualifiée rare et deviendrait donc un choix stratégique majeur pour retenir les compétences dans l'entreprise.

« J'ai voulu anticiper pour éviter une fuite de main-d'œuvre, pour pas que mes salariés aillent dans des boîtes plus importantes, là où il y a les 35 heures et où ils vont être payés exactement le même prix. » (dirigeant BTP)

« (...) Et puis il ne faut pas oublier qu'on a des problèmes de recrutement. Si on ne fait pas ça on pourra jamais garder nos gars. » (dirigeant BTP)

Cette orientation stratégique prise par certains dirigeants de TPE interrogés concernent les secteurs du BTP, les chauffeurs routiers, les chauffagistes, en résumé le travail manuel qualifié. Il serait intéressant d'approfondir l'étude pour des secteurs comme les hautes technologies. Ainsi, la problématique de la fidélisation des jeunes diplômés dans les TPE de haute technologie est d'actualité (Malam Alma, 2001).

Par ailleurs, au-delà des motivations à orientation stratégique, ces dirigeants de TPE réellement anticipatrices ont fait des choix de politique de participation dans la mise en œuvre des 35 heures qui divergent des dirigeants n'ayant pas cette vision stratégique de la GRH.

1.2 Participation des salariés versus pseudo-consultation

La spécificité des TPE, c'est comme nous l'avons souligné l'atmosphère paternaliste et le caractère familial qui règne dans la structure. Dans ce contexte, pour la mise en place des 35 heures, le terme discussion plutôt que négociation convient plus pour ce type de structure comme l'illustre le propos d'un expert :

« Y a un gros mot dans les PME-PMI : c'est la négo ; ça n'existe pas on ne négocie pas en PME-PMI, on discute, on dialogue. Toute la terminologie, la sémantique que vous retrouvez dans les lois qui

ont été conçues par nos chers législateurs, c'est même pas politique ce que je dis là, c'est que ces lois sont conçues par des gens d'un très bon niveau mais qui n'ont jamais mis les pieds dans la PME-PMI, beaucoup de référence aux syndicats, à la négociation, au référendum... pfff, on discute, si on négocie c'est que ça se passe mal et c'est mauvais signe dans la structure. » (expert)

En effet, l'informel est souvent au cœur de la mise en place dans les TPE, on procède par ajustement mutuel au sens de Mintzberg :

« (...) Donc si il y a un projet quelconque on en parle tous ensemble : c'est l'occasion de manger ensemble, boire un coup, c'est bien... » (dirigeant)

« Monsieur Taurin nous a demandé ce qu'on souhaite faire comme horaire. En fonction de la discussion avec mes collègues une répartition a été établie. Il n'y a pas eu de réunion formelle spécialement pour cette question. On a discuté la répartition dans la journée quand on avait un peu de temps. » (salarié)

Les entreprises réellement anticipatrices ont fait le choix d'une **politique de participation**⁶. En effet, dans ces entreprises là il y a eu construction d'un accord d'entreprise conjointement avec les salariés :

« Donc ça c'est fait de manière très atypique, parce que c'est plus les salariés qui ont mis en place les 35 heures que la direction. » (dirigeant)

La mise en place de l'accord a pris plusieurs mois dans cette entreprise avec des réunions formelles avec les délégués du personnel et une véritable écoute et échange de part et d'autre :

« Donc il y a eu vraiment un discours de responsabilité entre les délégués de personnel et la direction, ensuite ça a été reproduit sur l'ensemble de l'équipe. » (dirigeant)

« On a très clairement défini avec Jérôme (le dirigeant) dès le début, qu'on voulait que ça s'inscrive dans une relation intelligente d'échange et pas du tout de supérieur à délégués. » (salarié-délégué du personnel)

Par contre lorsque les 35 heures ont été mises en place sans participation des salariés en imposant l'accord de branche, les 35 heures ont été mal acceptées :

« On a appliqué l'accord de branche. Pas de modification particulière (...) De toute façon, ce n'est pas intéressant pour nous : les charges augmentent et les salariés ne sont pas toujours satisfaits (...) Il n'y a pas eu de grande négociation. Il y a eu quelques réunions pour expliquer combien ça va coûter à la société. » (dirigeant)

« Y en a beaucoup qui l'on fait à partir de l'accord de branche : c'est comme ça point final. Et ça c'est pas très bien passé. Tout ça dépend du chef d'entreprise, de la communication, du dialogue. » (dirigeant)

« Ce qui se passe le plus souvent dans les entreprises, à tort, c'est la direction qui décide ce qui va être mis en place puis elle fait une réunion avec ces salariés pour leur dire voilà ce qui va être mis en place à partir du temps...merci de bien vouloir valider et hop ça roule. Il y en a beaucoup qui fonctionnent de la sorte, c'est dommage parce qu'il n'y a pas eu un minimum de concertation et ça peut créer des tensions, des dysfonctionnements par la suite. Ça c'est un premier point. Ils perdent l'occasion en plus de réfléchir sur l'organisation du temps de travail de manière générale, et on peut avoir de bonnes idées de la part des salariés. » (expert)

Dans certains cas, la solution RTT choisie est issue d'un travail de concertation entre le personnel et le dirigeant, et ce après une série d'échanges entre salariés eux même. Cette participation peut s'organiser aussi bien à travers des réunions formelles ou informelles. Dans d'autres cas, la participation des salariés est très réduite. Il s'agit plutôt d'une pseudo consultation où on se contente d'informer les employés des solutions arrêtées, ou au mieux, de leur demander de s'organiser à l'intérieur d'un dessein largement délimité. Ces deux options sont fonctions de l'appartenance au profil "vraies anticipatrices" ou "anticipatrices opportunistes".

6. Participation pris au sens de « moments où l'individu est associé aux décisions concernant son travail » (Rojot, 1992, Ce que participation veut dire, RFG, n° 88).

À travers ces exemples on peut donc supposer que *la participation des salariés dans la construction d'un accord d'entreprise est une condition de l'acceptation du passage aux 35 heures*. Le premier à avoir mis en évidence ce phénomène est sans doute Lewin en 1944 avec son concept de dynamique des groupes et ces expériences qui montrent que lorsque l'on est actif, que l'on participe à un processus, alors on intègre et l'on accepte davantage ce changement. Ce résultat d'après un bilan des premières études (Pinaud, 2001) rejoint ceux de Bouffartigue et Bouteiller (2000) et ceux de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), de Masson et Roland (1999) qui soulignent que les effets de la RTT sur les individus seront bien différents suivant qu'ils adoptent une attitude suiviste et passive ou au contraire, qu'on leur donne l'occasion de s'impliquer personnellement dans le processus sur la base d'un vrai sentiment d'utilité. On peut supposer que ce résultat est d'autant plus vrai dans une TPE étant donné leur spécificité : caractère familial, fonctionnement par ajustement mutuel, implication organisationnelle des membres.

Il semble que la légitimité⁷ de l'accord dépende de la politique de participation de l'entreprise pendant la mise en place des 35 heures. Étymologiquement, la légitimité est le caractère de ce qui est fondé en droit/et ou en justice. « La légitimité ne concerne donc que les choses qui peuvent faire l'objet d'un débat de point de vue du droit ou de la justice, c'est-à-dire pour l'essentiel des actions humaines, en tant qu'elles se déroulent dans un contexte social qui définit les normes de l'acceptable et de l'inacceptable. L'objet des sciences de gestion étant une catégorie particulière d'actions humaines, elles relèvent nécessairement de la question de la légitimité. » (Laufer et Burlaud, 1997, p. 1754). Plusieurs écoles de pensée existent sur la légitimité, une des thèses développées par Habermas (1978), met en exergue le dialogue et l'argumentation comme source principale de légitimité. Une norme sera jugée légitime par la force de son argumentation : « C'est du dialogue et de l'argumentation que peuvent naître les normes reconnues comme valables et légitimes par les interlocuteurs. » L'accent ici est donc mis sur les structures et processus de communication. Cependant dans l'entreprise cette thèse a des limites comme le souligne Bergman (1997). En effet, dans l'entreprise, les conditions idéales permettant le dialogue sont rarement réunies. Par manque de temps, le processus qui mène à l'accord est souvent accéléré, parfois même les personnes qui sont concernées ne peuvent pas toutes y participer ou ne possèdent pas toutes les mêmes informations : « Le consensus est déformé par une répartition inégale des capacités cognitives et de communication. » Voici un exemple d'asymétrie d'informations entre dirigeant et salariés dans une des TPE concernées par l'étude :

« Par contre ce qui est un petit peu dommage, c'est que le fameux cabinet Ariane, qui nous a conseillé, on l'a senti à l'unanimité plus du côté patronal que du côté salariés. Et donc le problème c'est qu'en fait, au niveau des informations sur les 35 heures, les dirigeants d'entreprise ont ce qu'ils veulent, ils en ont trop, ils sont presque gavés. Et nous par contre les informations, on les a au compte-gouttes. » (Salarié-délégué du personnel)

Enfin, un troisième résultat ressort de notre étude qui est fortement lié à la vision des RH adoptées par le dirigeant.

1.3 Les syndicats : un facteur de blocage ?

Le mouvement syndical dans les TPE est quasi inexistant. Il est vrai qu'elles sont souvent en dehors des seuils d'application et que leur taille réduite permet une interaction directe entre salariés et dirigeants. Certains dirigeants de TPE ont ainsi mal vécu l'obligation d'avoir recours dans certains cas à des mandatements syndicaux, ou des délégués syndicaux. Ce qui peut expliquer que certaines entreprises aient adopté l'accord de branche qui ne nécessitait pas la nomination de délégué du personnel mandaté par un syndicat :

« (...) D'autre part il fallait que mes employés s'inscrivent plus ou moins dans un syndicat, moi je ne voulais pas, c'est quelque chose que j'ai refusé d'emblée, on est libre de tout ça et je n'avais pas l'envie de rentrer dans ce système et les faire rentrer elles dans ce système, c'est un choix personnel. » (dirigeant)

7. « La notion de légitimité est une façon de spécifier la notion voisine de lien social. Elle suppose l'existence de normes symboliques partagées permettant aux membres d'une société d'interagir de façon coopérative. » Laufer et Burlaud, 1997, *Encyclopédie de gestion*, 2^e édition, Economica.

« (...) Est-ce qu'il existe des partenaires sociaux ? Si il n'en existe pas, vous avez le loup qui apparaît dans la structure. Horreur, malheur, vous êtes obligés d'aller voir un syndicat : ça ça peut être un sacré frein pour un petit patron (...). » (expert)

Cette réticence est également signalée au niveau des salariés qui n'ont pas nécessairement accepté l'idée de se faire représenter par quelqu'un d'autre. En TPE la mentalité au niveau salarié suppose que lorsqu'on a quelque chose à réclamer on s'adresse directement au dirigeant. En général, ce n'est pas dans l'esprit TPE de recourir aux organisations syndicales. Cette appréciation des choses a pu freiner la procédure dans certains cas :

« Par voie de conséquence, on a été obligés d'avoir un délégué mais ça c'était un frein dans l'entreprise parce que personne... moi à la fin, au mois de juin cette année, je leur ai dit, si il n'y a pas un de vous qui va voir un syndicat et qui est mandaté, il n'y aura pas de 35 heures parce que c'est obligatoire et ils y sont pas allés en marche avant. » (dirigeant)

« C'est pas dans l'esprit PME par exemple d'avoir des organisations syndicales. Sauf culture d'entreprise ou historique comme on peut trouver dans la manutention portuaire ou dans des secteurs bien particuliers. » (salarié ORA)

« (...) Ça ça a été très très mal vécu de la part des dirigeants et pas nécessairement accepté non plus par les salariés. Qui eux n'ont pas nécessairement cette mentalité-là ; pas cette mentalité là, euh, il faut que je fasse attention à mes propos. Qui n'ont pas nécessairement la mentalité de se faire représenter par quelqu'un quand ils ont quelque chose à dire, et surtout quelqu'un extérieur à l'entreprise. » (expert)

Le problème se situe davantage dans le comportement de certains syndicats. Un contrôle de la procédure paraît parfois nécessaire :

« Quand le salarié va avoir son pouvoir, le syndicat peut lui dire, faites voir je le lis, je le vois, ok, je vous donne le pouvoir, ou vous dit, Monsieur vous prenez votre carte syndicale chez nous ou on vous donne pas le pouvoir. Ça c'est la réalité aujourd'hui. Et un autre encore pire qui vous dit, voilà je vous donne le pouvoir si vous achetez votre carte syndicale et vous êtes combien dans l'entreprise ? 50, et vous me ramenez 10 % de cartes syndicales donc vous me ramenez 5 autres cartes syndicales. » (ORA dirigeant)

Ces premiers résultats sur le renouvellement des relations sociales dans les TPE vont à l'encontre de la légitimation de l'action syndicale grâce à la négociation RTT que souhaitait le ministère. Nous rejoignons en ce sens (Boisard et Pelisse, 2000) qui doutent que les relations sociales soient profondément modifiées après la mise en place des 35 heures dans les entreprises comme l'annonçait le ministère en 1999⁸ : « Le dialogue social est renouvelé et régénéré » par le mouvement de la RTT.

Après avoir mis en évidence les divergences dans les politiques et pratiques de GRH entre les TPE réellement anticipatrices et les TPE opportunistes, nous nous sommes intéressés aux premières conséquences de la mise en place des 35 heures.

2. Premières conséquences de la mise en place des 35 heures

Pour appréhender les effets et les conséquences des 35 heures, il importe de distinguer trois niveaux d'agrégation de résultats : les effets sur l'organisation du travail, les effets sur l'emploi et les conséquences sociales. Notons qu'en terme de conséquences notre étude est intervenue un peu tôt. Ces entretiens sont donc à renouveler dans quelques temps pour aborder le problème de façon plus approfondie et avoir une approche longitudinale des effets de la mise en place des 35 heures.

2.1 Les effets sur l'organisation du travail

Dans de nombreux cas analysés, la mise en place des 35 heures a été l'occasion de formaliser certaines procédures de travail :

8. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 1999, *La réduction du temps de travail-les enseignements des accords (été 1998-été 1999)*, Paris, France, La documentation française. Cité dans Pinaud H. (2001)

« Moi, c'était l'annualisation, **officialiser l'annualisation**. Avant les accords, c'était un accord entre nous, c'est-à-dire que la question se pose même pas, en ce moment, il faut bosser... parce qu'il y a du boulot, il faut réparer des chaudières. Si quelqu'un tombe en panne, il faut que je trouve un technicien, il est 17 h 30, il faut que je trouve un technicien qui va aller dépanner sinon passer la nuit... parce qu'il y a peut-être une grand-mère malade ou un bébé, je sais pas... et puis on a des obligations vis-à-vis de nos clients, en ce moment, ils sont tous sur le pont : je vais appeler et il y en a un qui y va (...) l'été, s'il faut aller chercher le petit à la garderie à 4 h, on s'organise hein... donc ça existait déjà, aujourd'hui on l'a formalisé. » (dirigeant)

« (...) Quand vous avez une entreprise qui par exemple, a une activité très saisonnière, qui modulait déjà les temps de travail mais qui n'avait pas d'accord ou qui n'avait pas créé un support de suivi, c'est l'occasion de formaliser ce qui était déjà pratiqué. » (expert)

Afin de construire des repères fiables sur la quantité d'heures travaillées, les TPE se sont efforcées dans beaucoup de cas à mettre en place des fiches temps par salarié ou des plannings de travail. Des fiches pouvant être traitées manuellement ou faire l'objet d'un traitement informatisé :

« On a introduit des fiches temps qui permettent de calculer le temps de travail effectif de chaque collaborateur. Chaque fiche est intégrée dans l'intranet de l'entreprise en vue d'établir un bilan, je dirais, presque en temps réel. » (dirigeant)

« Chaque salarié a un petit agenda où il marque tous les jours l'heure à laquelle il arrive et l'heure à laquelle il repart du chantier. » (dirigeant BTP)

Plusieurs dirigeants de TPE expliquent ce formalisme par des motifs légaux liés aux pièces justificatives à présenter à l'administration pour bénéficier entre autres des aides.

« À partir du moment où intrinsèquement dans la loi on vous oblige à gérer les temps de travail, à les comptabiliser à la journée et les compiler de façon hebdomadaire et à les communiquer mensuellement, on a ainsi créé une machine pour gérer les temps. » (dirigeant)

De tels systèmes risquent d'être mal perçus par les collaborateurs qui peuvent avoir un sentiment d'être contrôlés ou "fliqués". C'est pourquoi, les fiches ou carnets sont souvent rendus auto-déclaratifs :

« Il s'agit d'une fiche auto-déclarative qui est remise chaque fin de semaine au responsable de pôle et ensuite à l'assistante de direction qui gère toute la partie ressources humaines. » (dirigeant)

« Chaque salarié a son compteur d'heures, c'est à chacun de voir s'il est en dessus ou en dessous. Il y a ensuite une comptabilisation qui est faite pour constater les écarts éventuels. » (dirigeant)

On constate à travers ces résultats, **une tendance très nette dans les TPE étudiées vers une formalisation accrue** et par là même un contrôle accru. Paradoxalement, la mise en place du système de contrôle se fait par les salariés eux-mêmes. L'auto-contrôle voire l'autonomie contrôlée (Coutrot, 1998, p. 47) paraissent deux notions pertinentes pour qualifier la situation : en effet, d'après cet auteur, l'accroissement de l'autonomie s'accompagne toujours du développement de la polyvalence avec le maintien globale de la prescription et le renforcement des contrôles de travail. Cependant, en TPE, le contrôle prend la forme de la confiance⁹ :

« Bon, c'est une période un peu floue parce qu'aujourd'hui on remplit des feuilles d'heures et les techniciens se rendent pas compte réellement, ont pas conscience à mon avis, même moi je le sais pas, où on en est en jour de RTT. Là c'est **basé sur la confiance mutuelle** : si je prends la feuille de Frédéric par exemple... voilà, depuis le début du mois, quand il arrive, il note son heure et quand il finit, il note en revenant. Moi, **je peux pas le contrôler**. Donc là il me dit qu'il a fini à 12 h, 11 h 45... **Ils sont réglos, il y a une complicité** aussi parce qu'il pourrait très bien me dire qu'il a fini tous les jours à 12 h 30, je peux pas le vérifier, je pourrais mais **je veux pas cliquer non plus leurs interventions**. » (dirigeant)

9. La confiance d'une manager envers son subordonné est définie comme « sa croyance en les compétences et aptitudes de celui-ci, requises pour effectuer son travail » (Gaborro, 1978 ; Butler et Cantrell, 1984 ; Kramer, 1996 ; Tyleer et Degeoe, 1996), cité dans Couteret (1999).

« (...) Non, on a une fiche de temps mais qui est auto-déclarative. Et là aussi c'est un rapport de confiance, c'est-à-dire que la pointeuse j'y étais opposé parce que je trouve qu'il y a un caractère par rapport à une entreprise de technologie, pas très adapté, et puis si on a pas confiance en ses collaborateurs, ben c'est pas la peine de travailler avec eux. » (dirigeant)

« Chez nous c'est la confiance qui est notre principe de management. On est une petite structure, si et il y a de l'abus on se rend compte rapidement (...) On travaillait dans la confiance, on continue à travailler dans la confiance. Les horaires on s'adapte et au bout du compte si on est débordés on relève les manches de la chemise. On ne compte pas (...) Dans l'artisanat on est très souples. Si le salarié a rendez-vous en ville, il revient un peu en retard à midi. Mais il va travailler un peu plus quand l'activité s'accélère. On n'a jamais pointé, et on ne pointera pas avec les 35 heures. Demain s'il y a du soleil ou on est à jour dans les commandes, mon salarié peut demander son après-midi et rattrape la semaine d'après. Chez nous on est là pour travailler dans la confiance. » (salarié)

Le concept de confiance semble éclairant pour expliquer le fonctionnement des TPE après la mise en place des 35 heures. Couteret (1999) souligne son rôle majeur dans le domaine des RH et notamment dans la compréhension du fonctionnement de la petite entreprise. En effet, elle semble indispensable à toute situation caractérisée par l'interdépendance (Deutsch, 1973).

La tendance repérée vers la formalisation due au respect de la notion de travail effectif a eu un effet sur les conditions de travail notamment sur les temps de pause :

« (...) Disons qu'avant on avait une pause qui était gracieusement offerte par la société, bon ben du coup cette pause-là, on la déduisait de nos jours de RTT, donc c'était toujours là mais à la fin de l'année, cela faisait cinq jours. Donc on a supprimé la pause de 5 minutes. » (salarié)

« Disons que d'eux-mêmes ils ont proposé de supprimer la pause. » (dirigeant de la même entreprise).

Les TPE ont redéfini le temps de travail en sortant tout ou partie des temps de pause.

« On est en milieu informatique, donc beaucoup de fumeurs, le temps de pause est maintenant supprimé de leur temps de travail. Ça veut dire que si ils prennent 50 minutes de pause, j'exagère, mais bon si ils prennent 20 minutes de pause dans la journée, ils doivent les déclarer pour le calcul de leur temps de travail effectif. » (dirigeant)

« Pas de modification de coutume, sauf que le temps de pause est désormais sortie en partie (1,5 heure) du temps de travail. » (dirigeant)

Cette suppression de la pause affecte parfois la communication informelle dans l'entreprise :

« Un truc auquel on n'avait pas pensé : tous les matins, on prenait une pause café d'une demi-heure et puis en passant aux 35 heures cette pause, on s'est dit on va la supprimer. On a mis en place un système de casier où toutes les infos que l'on se disait le matin pendant la pause et bien on les mettait dans les casiers perso de chaque personne. On a tenu une semaine et puis après on s'est dit stop. On a remis la pause parce qu'on devenait fous, on se parlait plus, c'était pas bon. On s'est aperçu que la convivialité, la communication informelle, c'était indispensable. Alors ce qu'on a fait c'est qu'on l'a réduite un peu : 15 minutes au lieu d'une demi-heure. Mais vous voyez, c'est quelque chose à laquelle on n'avait pas pensé et qui est essentielle. » (dirigeant)

Il est encore trop tôt pour connaître les incidences de la mise en place des 35 heures sur des éléments des conditions de travail moins visibles notamment pour les cadres : tensions accrues, stress et sentiment de culpabilité comme l'ont révélé certaines études (Bouffartigue et Bouteiller, 2000).

Pour certaines TPE examinées le passage aux 35 heures est synonyme de réaménagements dans l'organisation du travail. Des réaménagements qui restent cependant mineurs et qui ont surtout consisté au développement de la polyvalence :

« J'ai un BTS électronique et je fais un petit peu de commercial, et puis je suis assistant du responsable de fabrication, maintenant j'en fais presque un peu plus avec les 35 heures parce que si quelqu'un est en RTT je le remplace ponctuellement mais ça ne me dérange pas : on est devenu un peu polyvalents... et puis les stocks les choses comme ça. » (salarié)

« Disons que le changement majeur c'est quand il y en a qui sont absents il faut que les autres puissent les remplacer. Donc on a développé la polyvalence. » (dirigeant)

Cette polyvalence a eu pour effet d'augmenter les échanges d'informations entre salariés et par là même la communication informelle.

2.2 Effets sur l'emploi

L'effet des 35 heures sur l'emploi au niveau des TPE étudiées est peu significatif. Dans la majorité des cas, les dirigeants interviewés déclarent avoir choisi de renforcer leur productivité (travailler autant en travaillant moins) :

« **Au niveau de l'emploi pur, oui ça a créé très peu ou peu et à mon avis il y a un rapport avantage sur inconvénient qui n'est pas favorable là (...)** parce que le seul enjeu financier c'était comment faire pour travailler autant en travaillant moins. **Autant en terme de productivité en travaillant moins donc comment faire pour pas recruter. C'est simple, à partir du moment que vous n'avez pas à recruter, les 35 heures ça coûte rien...** » (expert)

Dans les quelques TPE qui ont procédé à des recrutements, la RTT a eu plus un effet déclencheur qu'un effet de création réelle. Ce sont des emplois qui étaient déjà programmés et qui ont vu le jour à l'occasion des changements entrepris suite à la mise en place des 35 heures. Ce sont des TPE qui bénéficient de volume d'activité en croissance et qui de toute façon, passage anticipé ou pas, avaient besoin de recruter :

« Les derniers recrutements sont plus dédiés à l'augmentation de notre volume d'affaires qu'aux 35 heures. » (dirigeant)

« (Même sans RTT) je l'aurais fait de toute façon (en parlant de la création d'emploi). C'est pas la RTT qui a amené ça. » (dirigeant)

« J'ai embauché quelqu'un, mais ce n'est pas la réduction du temps de travail qui m'a incité à l'embaucher. » (dirigeant)

Dans certaines TPE, le besoin de recrutement est bien présent mais le personnel compétent est rare :

« De façon générale, le constat que j'en fais de manière majoritaire, c'est que ça a déclenché les emplois qui étaient déjà prévus. **Ça a eu plus un effet de détonateur qu'un effet de création d'emploi (...)** Confronté à une forte pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs que l'on vient d'évoquer, bâtiment, hôtel restauration, automobile, ce sont des secteurs d'activité où il y a une forte pénurie de main d'œuvre qualifiée. Donc avant même, là ça n'engage que moi ce que je vais dire, avant même d'avoir envisagé une politique de réduction du temps de travail, il aurait fallu envisager une **politique de formation**. Pour faire en sorte que... si on veut créer des emplois, autant qu'on puisse embaucher des personnes compétentes. Or ces entreprises ne trouvent pas de personnel qualifié. » (expert)

« Il faut trouver du monde. Ça fait deux ans qu'on cherche des spécialistes en mécanique générale, on ne trouve personne. » (dirigeant)

Le problème de la formation et donc de l'adéquation des compétences au profil de poste paraît essentiel dans certains secteurs d'activité.

2.3 Les conséquences sociales

Deux premières pistes de recherche ont émergé de l'analyse des résultats. Dans les TPE, les relations sont souvent très affectives. C'est ce caractère familial qui donne à la reconnaissance du travail une dimension essentielle. La mise en place des 35 heures a eu un effet sur cette dernière :

« Dans l'ensemble, les employés il y en a la moitié qui trouve ça bien et puis d'autres qui l'ont mal pris parce qu'ils se sentent inutiles, ils travaillaient depuis l'âge de 17 ans beaucoup et là ils ont l'impression que l'entreprise n'a plus besoin d'eux. Ce sont des gens qui doivent prendre un rythme mais y en a un qui a vraiment été choqué de cela. » (dirigeant)

Par ailleurs, la reconnaissance monétaire quant à elle disparaît pour ceux qui avaient opté pour les

heures supplémentaires. Ainsi, l'exclusion des plus démunis risque de s'accélérer :

« *Moi je pense que globalement pour ceux qui ont un petit salaire, c'est une catastrophe les 35 heures. Pour ceux qui ont un salaire correct et digne ça peut encore passer, mais pour d'autres c'est vraiment difficile. Et puis ils ne peuvent pas faire du travail au noir parce que cela peut leur retomber dessus, donc je comprends que certains peuvent être très perturbés.* » (dirigeant)

« *C'est fabuleux aussi ça, des salariés qui vous disent : attendez nous on a jamais demandé du temps de libre, c'est pas avec du temps libre qu'on paye nos loyers, c'est pas avec du temps libre qu'on nourrit notre famille, le temps libre ça coûte ; ou bien le gars il se dit bon allez on va faire sept heures par jour, on travaille comme avant dix heures par jour je vous paye 20% de plus et on roule ; il peut aussi motiver comme ça. Les salariés peuvent dire, nous ça nous va bien, et le premier qui moufte qui cafte, il va avoir à faire à nous. Là vous avez carrément les salariés qui défendent un système biaisé.* » (expert)

Conclusion

Cette étude a un caractère exploratoire. En effet, rares sont les études en gestion qui traitent de ce thème particulier de la mise en place des 35 heures et de ses conséquences notamment dans les TPE. Dans cette communication, nous avons voulu mettre en évidence les perceptions "à vif" des différents acteurs interrogés. Il faut rester très prudents quant aux résultats obtenus sur des données partielles, fondés sur des "discours" et qui manquent de recul. Cependant, cela nous a permis de faire émerger des pistes de réflexion, de recherche à approfondir : comme le rôle de la confiance dans la mise en place des 35 heures ; le lien entre participation des salariés dans la construction d'un accord et l'acceptation de celui-ci ; les incidences de la formalisation accrue par la prise en compte du temps de travail effectif ; les effets sur les conditions de travail ; le rôle de la formation... La mise en place des 35 heures font aussi apparaître des conséquences sociales inattendues : le "sentiment de se sentir inutiles" et l'accélération de l'exclusion des plus démunis "les bas salaires".

L'objectif de cette communication était aussi de montrer le lien fort entre stratégie et gestion des ressources humaines. En effet dans les TPE réellement "anticipatrices", la vision des dirigeants est stratégique et se reflète dans les politiques et pratiques mises en œuvre en matière de ressources humaines. Il est encore trop tôt pour arriver à cerner si les conséquences humaines sont liées à la façon de mettre en place les 35 heures dans les entreprises. C'est encore une piste à approfondir.

Enfin, d'autres thèmes émergent de cette présente étude :

L'articulation nécessaire entre travail et hors-travail

« *Et en fait le mercredi ça coupe la semaine, donc c'est sympa quand on a des enfants mais au niveau rythme de travail, les semaines où on a son mercredi on a du mal à être dans le rythme.* » (salarié)

« *Maintenant l'aspect négatif des choses au niveau des habitudes, la phrase qui pourrait résumer tout : on est bien dans le négatif là (c'est le chant d'ouest) qui vous dit avant mes salariés géraient leur temps de travail maintenant ils gèrent leur temps de vacances... Avec tout hélas l'aspect de démotivation.* » (expert)

Une intensification du travail réelle ou perçue ?

« *Je crois que chaque collaborateur s'est rendu compte que ça permettait de revoir la façon de travailler, d'améliorer la productivité pour que l'on puisse ne pas en pâtir.* » (dirigeant)

« *La semaine dernière j'ai dû faire 55 heures dans ma semaine, c'est ça en fait ce qui se passe, c'est qu'à chaque fois qu'on donne quelque chose au salarié, c'est le patron qui prend le travail supplémentaire.* » (dirigeant)

Cependant, pour analyser les conséquences de la mise en place des 35 heures encore faut-il que celle-ci s'inscrive dans la réalité. Or ce n'est pas toujours le cas comme le montrent les propos tenus par un cadre d'une TPE de conseil :

« *En fin de semaine on est censés arriver à une moyenne de 35 heures.* »

- Je pense que vous la dépassez très souvent, non ?

- Je sais pas si je peux le dire hehe. Oui, mais je dirais l'esprit, on est quand même assez autonomes dans la gestion de nos temps de travail, on est cadres ; même si "nous sommes cadres" est utilisé un peu n'importe comment aujourd'hui. On a cette notion de mission. Quand vous êtes chez un client, c'est très délicat de dire, ben écoutez ça y est je suis arrivé à mes 37 heures, je vous souhaite une bonne soirée. Il ne faut pas se leurrer, pour une activité comme la nôtre, bien évidemment il y a des dépassements, qui sont palliés par une rémunération correcte. » (cadre-salarié d'une TPE)

Il nous paraît intéressant de souligner que la règle effective de travail va à l'encontre de la règle prescrite mais que cette fois-ci la règle effective, informelle va dans le sens des intérêts des dirigeants. Les salariés contournent la règle pour travailler plus.

Cette phase exploratoire doit être poursuivie et approfondie pour analyser le phénomène à plus long terme. En effet, nous envisageons d'interroger le même échantillon dans un an afin de prendre en compte la dynamique du changement introduit par la mise en place des 35h.

Bibliographie

Bardin L. (1977), "L'analyse de contenu", Presse Universitaire de France (8^e édition, 1996), Paris.

Boisard et Pelisse (2000), "Analyse des premiers accords conventionnés de passage à 35 heures. Étude monographiques de 12 accords", DARES, Document d'études, (37).

Bouffartigue P. et Bouteiller J. (2000), "Réduire le temps sans réduire la charge ? Les cadres et les 35 heures", Travail et Emploi, 82, p. 37-52

Couteret P. (1999), "La pertinence du concept de confiance dans la transition entre contrôle du manager et autonomie du subordonné : le cas des petites entreprises", actes congrès AGRH, Lyon, p. 347-359.10

Coutrot T. (1998), "L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?", Éditions La découverte, Paris.

Deutsch (1973), "The resolution of conflict", Yale, University Press, New Haven et London.

Grawitz M. (1996), "Méthodes des sciences sociales", Éditions Dalloz, Paris.

Habermas J. (1978), "Raison et légitimité", Éditions Payot, Paris.

Igalens J. Roussel P., (1998), "Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines", Éditions Economica, Paris.

Julien P.A. et Marchesnay M. (1988), "La Petite Entreprise", Paris, Vuibert gestion.

Laufer et Burlaud (1997), "Encyclopédie de gestion", 2^e Édition, Economica.

Mahé de Boislandelle H. (1997), "Gestion des Ressources Humaines dans les PME", Paris, Economica

Malam Alma N. (2001), "Les difficultés de stabilisation des jeunes diplômés dans les petites entreprises de high-tech", actes congrès AGRH, 13-14 septembre, Liège.

Masson A. et Roland T. (1999), "Retour d'expérience-les 35 heures, un an après. Les salariés sont-ils gagnants ?", Travail et Changement, Anact, p. 11-13.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité (1999), "La réduction du temps de travail-les enseignements des accords (été 1998-été 1999)", Paris, France, La documentation française.

Pinaud H. (2001), "Place des salariés dans le processus de réduction du temps de travail en France. Un bilan des premières études", actes congrès sur les 35 heures, GREFIGE, Université de Nancy.

Rojot (1992), "Ce que participation veut dire", RFG, n° 88.

