

## 22 **Les entreprises vont-elles devoir modifier leur organisation ?**

L'esprit du projet Aubry (question 4, page 17) est d'inciter financièrement les entreprises à abaisser le temps de travail à 35 heures. Après l'entrée en vigueur de la loi, le coût du travail augmentera si elles ne modifient pas leur organisation. Mais elles peuvent également se réorganiser et éventuellement profiter des aides de l'État (questions 11 et 12, pages 37 et 41).

Afin que la réduction du temps de travail soit un succès, les entreprises doivent s'adapter à trois contraintes :

- maîtriser leur masse salariale ;
- répondre aux attentes de leurs employés en matière de temps libre ;
- continuer de satisfaire les besoins de leur clientèle.

Les enjeux que représentent ces contraintes les inciteront à se réorganiser si leur mode de fonctionnement actuel ne leur fournit pas de solution satisfaisante. Dans ce cas, la négociation avec les *partenaires sociaux* sera déterminante.

Plusieurs solutions s'offrent alors aux entreprises pour aménager et réduire le temps de travail. Elles peuvent recourir à la *modulation* du temps de travail. Elles peuvent également utiliser le dispositif du *compte épargne-temps* pour leurs salariés ou encore mettre en retraite progressive certains de leurs salariés. En outre, la loi les autorise à convertir le paiement des *heures supplémentaires* en jours de repos. Ces dispositions doivent bien sûr respecter le cadre prévu par le gouvernement.

Certaines entreprises ont déjà réduit le temps de travail et réalisé, avec succès, leur réorganisation. C'est en particulier le cas d'Europ Assistance – en dehors de toute loi –, des VVF (Villages Vacances Famille) ou encore d'Yves Rocher – ces deux dernières bénéficiant de la loi de Robien. L'aménagement et la réduction du temps de travail leur ont permis de créer des emplois, tout en mettant en place l'annualisation du temps de travail. Il semble que – d'après les enquêtes menées dans ces entreprises – les salariés et les patrons, dans leur ensemble, y aient gagné.

Les entreprises disposent de temps pour s'adapter à la nouvelle loi. Les plus petites, qui peuvent rencontrer des difficultés de recrutement, disposent de plus de temps que les autres (question 9, page 39). On ne saurait cependant tirer des expériences passées une règle générale sur la réussite de l'aménagement du temps de travail. Ce qui est sûr, en revanche, c'est qu'il faut souvent du temps pour que les négociations aboutissent à un accord satisfaisant.

Au total, il est très vraisemblable que l'ensemble des entreprises seront conduites à repenser leur organisation. Notons toutefois que, pour une majorité d'entre elles, cette réorganisation aurait été nécessaire – avec ou sans la loi Aubry – pour affronter les nouvelles conditions de la concurrence (nationale ou internationale).