

# LES NOUVELLES REGULATIONS DU TEMPS PARTIEL

---

Étude sur l'impact de la négociation de branche sur  
l'évolution des pratiques de recours au travail à temps  
partiel

Rapport final

Juin 2011

\* \*

\*

Jennifer Bué

Frédéric Rey

Dominique Roux-Rossi

Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique  
UMR CNRS 3320

Conservatoire National des Arts et Métiers  
2 rue Conté, case 1LAB40, 75003 Paris



---

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un marché public passé entre le laboratoire Lise-CNRS du Conservatoire National des Arts et Métiers (UMR 3320), le Ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville, la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) et le Service des droits des femmes et de l'égalité.

Nous tenons à remercier l'ensemble des responsables syndicaux et patronaux de branche professionnelle et les membres de l'administration du travail qui ont accepté de nous recevoir, ainsi que les directions d'entreprise qui nous ont ouvert leur porte et pris du temps pour répondre à nos questions, les délégués syndicaux et représentants du personnel qui ont bien voulu nous accorder un entretien. Nous sommes également reconnaissants aux salariés qui ont accepté de nous rencontrer. Sans leur collaboration, cette recherche ne serait pas ce qu'elle est.

Merci également à Guillaume Malochet pour sa participation au démarrage de l'étude.

Afin de préserver l'anonymat des entreprises et des personnes rencontrées, les noms des entreprises et sites enquêtés ont été volontairement modifiés. Toute ressemblance ne serait qu'une coïncidence fortuite.

---

Jennifer Bué,  
sociologue,  
membre du Lise-CNRS.

Frédéric Rey,  
sociologue, chargé de recherche au Cnam,  
membre du Lise-CNRS.

Dominique Roux-Rossi,  
juriste du travail, professeur au Cnam,  
membre du Lise-CNRS.



## SOMMAIRE

---

Sommaire .....	5
Introduction .....	7
Partie I : Branche commerce .....	34
I.1 – présentation générale de la branche.....	34
A. Deux catégories d'entreprises .....	34
B. Une forte progression économique qui marque le pas .....	36
C. Un secteur porteur d'emploi, peu qualifié et féminin .....	36
D. Un fort taux de salariés à temps partiel.....	37
E. des emplois stables et des durées du travail assez longues .....	38
F. Une évolution dans la gestion des emplois.....	40
I.2 – Relations professionnelles et négociations collectives .....	42
A. Les relations professionnelles au niveau de la branche .....	42
B. Les négociations dans la branche.....	45
I.3. Le temps partiel dans les entreprises .....	54
A. Les entreprises et les établissements enquêtes .....	54
B. Aménagements du temps de travail et marges de manœuvre des salariés.....	63
C. Des dispositifs favorisant la baisse du temps partiel .....	73
D. Des nouvelles formes de temps partiel.....	85
Conclusion.....	92
Partie II. Branche HCR.....	94
II.1. Présentation générale de la branche.....	94
A. Activités couvertes et types d'entreprises, évolutions économiques .....	94
B. Situation du temps partiel dans la branche .....	98
C. Situation générale de l'emploi dans la branche HCR.....	102
II.2. Relations professionnelles et négociations collectives .....	105
A. Les acteurs de la branche : organisations patronales, syndicales et Etat.....	105
B. Au niveau de la branche : les négociations collectives, convention et accords.....	110
C. Au niveau des entreprises : représentation et négociations collectives .....	119
II.3 – Le temps de travail et le temps partiel en pratiques.....	127
A. Une pluralité de temps et d'horaires de travail.....	127
B. De la polyvalence à la polycompétence .....	130
C. Les évolutions et usages du temps partiel dans les entreprises enquêtées .....	135

D. Le point de vue des acteurs .....	141
E. Gérer les fluctuations de l'activité par la flexibilité du temps de travail.....	144
Conclusion.....	148
Partie III. Branche Lait.....	150
III.1 Présentation de la branche « Lait » .....	150
III.2 Les relations professionnelles dans la branche .....	153
A. Forces en présence et représentativité .....	153
B. Les négociations collectives dans la branche .....	154
III.3 Le temps partiel dans la branche .....	163
A. Principales caractéristiques .....	163
B. Une pratique originale de temps partiel .....	166
C. Un exemple de gestion du temps partiel significatif de la branche.....	172
Conclusion.....	175
Conclusion.....	176
Des « branches » professionnelles particulièrement utilisatrices de temps partiel .....	176
Les évolutions juridiques des années 2000 .....	177
Une préoccupation souvent absente des négociations sociales .....	178
Des usages aux croisements de préoccupations organisationnelles, sociales et économiques .....	179
Caractéristiques des évolutions du temps partiel .....	181
La diffusion des organisations flexibles ?.....	183
Un travail au singulier ou au pluriel ?.....	184
Des sources complémentaires de flexibilité du travail.....	186
« Nouvelles » et « anciennes » populations à temps partiel .....	188
Conclusion.....	188
Annexes.....	191
Annexe 1 : Présentation des accords de branche .....	192
Annexe 2 : Fiches de présentation des entreprises .....	194
Annexe 3 : Tableaux comparatifs par branches .....	215
Bibliographie indicative .....	229
Index des encadrés et des tableaux .....	234

## INTRODUCTION

---

L'étude propose d'analyser les négociations et les usages du temps partiel à partir des récents accords de branche et d'entreprise en matière de temps partiel et leurs incidences sur les salariés. Elle privilégie plus particulièrement l'axe concernant le recul du temps partiel « subi »<sup>1</sup> et sa déclinaison dans les entreprises. Il s'agit d'évaluer l'impact de la négociation de branche récente sur la négociation d'entreprise, eu égard aux modifications juridiques importantes intervenues dans ce domaine depuis 2000. Sera également traitée la question de l'évolution des pratiques en matière de temps partiel dans les entreprises : le contenu et la mise en œuvre des négociations d'entreprise et leurs effets sur les conditions d'emploi et de travail des salariés.

Les préconisations des pouvoirs publics en matière de moralisation du travail à temps partiel (promotion du « temps partiel choisi », recension et diffusion des « bonnes pratiques ») visent plus particulièrement six branches très utilisatrices de temps partiel. Seules deux de ces six branches ont conclu des accords récents concernant le temps partiel : le « commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire » et les « hôtels, cafés, restaurants ».

La recherche sur la base des accords de branche de la Direction Générale du Travail (DGT) a permis de repérer d'autres branches, moins utilisatrices qui ont signé des accords récents (*cf.* annexe 1). Après analyse, nous avons sélectionné les trois branches qui ont conclu les accords qui nous ont paru les plus intéressants dans le cadre de la problématique retenue.

Ces branches sont :

- les industries laitières ;
- les hôtels, cafés, restaurants ;
- le commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.

L'accord de la branche « industries laitières » contient des dispositions particulièrement incitatives relatives au « temps partiel choisi ». De plus, rappelons que cette branche appartient au secteur industriel le plus utilisateur de temps partiel (industries agro-alimentaires), même si le taux de travail à temps partiel y est beaucoup moins important que dans le secteur des services.

L'accord de la branche « hôtels, cafés, restaurants » est extrêmement précis et détaillé en ce qui concerne les caractéristiques du contrat. Il prévoit notamment des majorations de salaires pour les heures complémentaires et il détaille le régime des interruptions d'activité, dans un sens moins favorable que la loi. Par ailleurs, le secteur est lui aussi très utilisateur de temps partiel.

Les accords de la branche « commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire » favorisent la mixité, c'est-à-dire la recherche d'une répartition équilibrée entre femmes et hommes dans l'emploi, et incitent au travail à « temps partiel choisi ». Ils apportent des garanties en matière de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Ils favorisent l'augmentation de la durée du travail des salariés à temps partiel par le biais de la polyactivité. Ils se situent donc dans la lignée des « bonnes pratiques » reprises par les pouvoirs publics lors de la

---

<sup>1</sup> Notion que nous définissons plus loin.

conférence sociale tripartite sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes<sup>2</sup>. Enfin, ce secteur a également beaucoup recours au travail à temps partiel.

Au-delà des accords de branche l'étude aborde leur déclinaison en termes de négociation d'entreprise, d'accords signés et d'application dans les entreprises ayant négocié sur le thème du temps partiel. Une deuxième approche concerne les entreprises n'ayant pas négocié sur le temps partiel et appliquant directement l'accord de branche.

### *Les négociations et leur effectivité*

Il s'agit d'étudier comment l'impulsion initiée par les pouvoirs publics et relayée par certaines branches pour mettre en place des « bonnes pratiques » de recours au temps partiel et ménager davantage de garanties et de prise en compte des attentes et des besoins des salariés, est relayée par les entreprises qui n'en ont pas l'obligation. La question de la réalité des négociations d'entreprise sera abordée, entre autres dans les petites et moyennes entreprises, dans lesquelles le poids syndical est faible et compromet les conditions d'une véritable négociation. De précédentes études ont mis en évidence le fait que la négociation d'entreprise pouvait tout à fait être un relais pour l'affirmation de normes édictées de façon unilatérale par l'employeur<sup>3</sup>. Les nouvelles articulations entre loi, négociation de branche et d'entreprise seront analysées, sachant que désormais l'entreprise est le lieu privilégié de production de normes et qu'elle peut s'affranchir des normes supérieures – en restant bien sûr dans certaines limites incontournables précisées par la loi.

Comment les normes négociées au niveau de la branche sont-elles reprises et adaptées au contexte local par le système de relations professionnelles au sein de l'entreprise ? Comment cet ensemble de règles est-il appliqué et quels effets produit-il sur les salariés à temps partiel ?

Peut-on identifier des facteurs politiques, économiques et sociaux favorisant ou entravant la négociation sur la mise en place de mesures permettant d'améliorer le statut des emplois à temps partiel, en particulier dans le contexte de crise observé ces dernières années.

Les stratégies des différents acteurs dans les entreprises (employeurs, syndicats, salariés) seront analysées en fonction des logiques, des enjeux, des représentations qui varient selon les objectifs poursuivis, le contexte économique et social de l'entreprise, et le rapport de force instauré. Longtemps pour les employeurs, l'utilisation du temps partiel a été développée comme mode de gestion de l'emploi pour satisfaire principalement des enjeux économiques dans une logique d'une plus grande flexibilité dans le domaine de l'aménagement des horaires en vue d'une meilleure rentabilité et efficacité. Le temps partiel peut aussi être un moyen d'adapter les horaires des salariés aux impératifs de la production et ainsi être un outil de flexibilité qui peut se cumuler avec d'autres. Également, le recours au temps partiel peut être recherché comme moyen d'abaisser les coûts salariaux. En outre, le travail à temps partiel peut être associé à des enjeux sur l'emploi et être un outil pour agir sur la masse salariale. Il semble que les stratégies patronales se situent dans l'adéquation entre les besoins de flexibilité et une réponse aux aspirations individuelles des salariés, entre un principe de réalité et l'affichage d'une prise en compte des besoins des salariés.

---

<sup>2</sup> M. GILABERT, « Vers la fin du temps partiel ? », *E & P Pratiques*, n°18, 2008.

<sup>3</sup> J. BUÉ, D. ROUX-ROSSI, *Le travail de nuit des femmes*, Paris : La Documentation française, 1993 et J. BUÉ, J.-L. METZGER, D. ROUX-ROSSI, *op.cit.*

Les revendications syndicales portent de longue date sur la suppression du temps partiel « subi » et sur l'amélioration des conditions d'emploi à temps partiel pour que cette forme d'emploi ne soit plus déconsidérée.

Il n'y a pas de position uniforme chez les salariés. Certains sont demandeurs, dans la mesure où le temps partiel peut leur permettre une meilleure conciliation entre leur activité professionnelle et leur domaine privé. Leurs motivations essentielles sont liées à la rémunération et/ou au maintien dans l'emploi, ainsi qu'à la répartition de leur temps de travail. D'autres ne sont pas demandeurs et travaillent à temps partiel faute d'emploi à temps complet. Les besoins et revendications des salariés sont-ils exprimés et sont-ils relayés par les partenaires sociaux ? Comment la défense des contrats individuels que sont les emplois à temps partiel peut-elle passer par l'action collective ? Les temps partiels, les femmes, les jeunes sont peu syndiqués. Comment cette demande sociale dispersée est-elle prise en charge par les syndicats et les directions ?

Il sera étudié comment les différents partenaires sociaux se saisissent des normes et préconisations induites par la branche pour, à la fois, répondre à leurs contraintes propres et promouvoir l'amélioration du statut des salariés.

*La mise en œuvre des accords et leurs conséquences : égalité professionnelle, conciliation travail / hors travail, qualité des emplois et du travail*

L'analyse portera sur la mise en pratique des modalités des accords (de branche et d'entreprise) au sein des entreprises retenues, sous l'angle à la fois de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, de la lutte contre les discriminations indirectes<sup>4</sup>, de la conciliation travail / hors travail et de la qualité des emplois et du travail.

En effet, si le travail à temps partiel peut constituer de façon indirecte un mode d'emploi discriminatoire pour les femmes, il peut cependant avoir des justifications pour celles-ci. Il sera étudié dans quelle mesure la mise en place de dispositifs qualifiés de « bonnes pratiques » peut permettre une amélioration en termes d'égalité professionnelle (notamment à travers les possibilités de formation, de promotion, d'accès au temps plein), d'égalité de traitement entre salariés à temps partiel et à temps complet.

La notion de « temps partiel choisi » méritera d'être analysée en référence au contenu qu'elle porte pour chacun des acteurs sociaux, dans l'entreprise (salariés, syndicats et directions), au sein de la branche et pour les pouvoirs publics.

On peut considérer que cette notion recouvre quatre principes généraux, sur lesquels les acteurs ne tombent pas forcément d'accord :

- la recherche ou non par les salariés d'un emploi à temps partiel,
- une marge de manœuvre pour les salariés dans la répartition des horaires afin que ceux-ci soient conciliables avec les activités hors-travail,
- la possibilité d'accès ou de retour à temps complet à la demande des salariés,

---

<sup>4</sup> Notamment eu égard de la nouvelle définition des discriminations découlant de la loi n°2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de lutte contre les discriminations.

- l'égalité de traitement entre salariés à temps partiel et salariés à temps complet (pas de pénalisation dans le déroulement de carrière, accès à la formation).

Cette notion de « temps partiel choisi » renvoie donc à la fois à la durée et à la répartition du temps de travail. Mais les stratégies de répartition entre temps professionnel et temps personnel (familial, étude, loisirs) représentent des construits qui varient au cours de la vie<sup>5</sup>.

On se demandera dans quelle mesure la promotion du « temps partiel choisi » permet effectivement la conciliation entre temps personnel et professionnel. L'idée que la conciliation constitue une problématique s'adressant uniquement aux femmes justifie que le temps partiel soit une forme d'emploi qui leur soit quasiment réservée. L'ambiguïté tient au fait qu'une grande partie des emplois à temps partiel sont plus difficilement compatibles avec la vie familiale que de nombreux emplois à temps complet. Le développement d'un réel « temps partiel choisi », aussi bien pour les hommes que pour les femmes, en référence au temps familial et aux autres temps sociaux, serait une manière de lever cette ambiguïté.

On peut penser que les nouvelles règles issues de la loi, de la négociation de branche et d'entreprise – dans l'hypothèse où elles se concrétisent effectivement dans la pratique – tendant à « moraliser » le temps partiel pourraient avoir deux conséquences opposées :

- d'une part, faire baisser l'offre de travail à temps partiel devenu plus contraignant pour les entreprises ;
- d'autre part, améliorer la qualité des emplois à temps partiel et donc augmenter la demande de salariés pour ce type d'emplois et de statuts.

### *Qualité des emplois et organisation du travail*

Le thème de la « qualité de l'emploi » a fait son apparition lors du Conseil Européen de Lisbonne en 2000. Cette notion se limitait à l'analyse de la situation sur le marché du travail (précarité). Nous proposons quant à nous, compte tenu des relations fortes que l'on observe entre le statut d'emploi et l'ensemble des conditions de travail<sup>6</sup>, d'étendre la problématique de la qualité des emplois pour intégrer à la fois la stabilité de l'emploi, la durée du travail et les marges de manœuvre dans l'organisation des horaires<sup>7</sup>.

Les déterminants du recours au temps partiel par les entreprises seront analysés. Dans un contexte de promotion du « temps partiel choisi », on se demandera comment les entreprises répondent à une injonction qui ne cadre pas forcément avec leurs besoins de flexibilité organisationnelle, besoins auxquels les temps partiels ont largement contribué à répondre. On peut supposer que les stratégies des entreprises différeront selon les déterminants initiaux du recours au temps partiel. Ceux-ci peuvent être de plusieurs ordres :

- répondre aux fluctuations de l'activité : commerce, hôtellerie, services ;
- permettre aux salariés de combiner vie professionnelle et vie familiale : congés parentaux, possibilités d'adapter les horaires ; le plus souvent dans le secteur public et les grandes entreprises ;

---

<sup>5</sup> M. BUFFIER-MOREL, *L'emploi du temps au féminin*, Paris : L'Harmattan, 2007.

<sup>6</sup> C. ROUXEL, *op. cit.*

<sup>7</sup> S. LEMIERE, C. MARC, « Qualité des emplois et genre : les effets croisés des statuts et des horaires de travail », Cahiers de la MSE, 2006-74.

- compléter les autres formes flexibles de mobilisation du travail<sup>8</sup> (modulation, emplois temporaires...).

Il s'agira d'analyser la façon dont les entreprises intègrent le temps partiel dans leurs stratégies de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail, en fonction des contraintes liées à leurs activités.

## Évolutions juridiques en matière de durée du travail

*Un double mouvement croisé : flexibilisation des contrats à temps complet, rigidification des contrats à temps partiel.*

Confrontées au ralentissement de la croissance et à la montée puis à la persistance du chômage, les différentes législations concernant le régime de la durée du travail ont connu de profondes évolutions depuis les lois Auroux de 1982, qui ont remis en cause les temporalités anciennes et permis le passage « d'un temps linéaire, borné, étroitement planifié » à un « temps cyclique perméable aux aléas de la demande et différencié selon les salariés<sup>9</sup> ». En moins de vingt ans, le temps de travail va de fait connaître des bouleversements de fond, et surtout s'inscrire dans une autre logique marquée par le passage d'une définition homogène de l'horaire de travail à une définition plus hétérogène. La notion de durée du travail va en effet associer progressivement d'autres paramètres à la question du temps de travail, évalué en termes de travail effectif : le principal est sans doute sa flexibilité, associée à son aménagement et à la question de l'emploi, enjeu majeur des gouvernements successifs. Par ailleurs, la négociation de cette durée sera de plus en plus décentralisée et renvoyée au niveau de l'entreprise, permettant un autre mode de définition des règles – plus éclaté et plus contextualisé

Les deux grands axes qui sont développés en matière de temps de travail sont d'abord la réduction puis la flexibilité de l'horaire collectif à temps complet et la question des horaires individuels réduits (temps partiel).

Dans le système juridique français, les deux types coexistent et les modalités de réduction sont variables. Mais l'on doit noter des mesures d'encouragement différenciées pour l'une ou l'autre de ces formes, mesures rarement concomitantes et étant même opposées.

*Evolutions en matière d'horaires collectifs du travail et de durée du travail des salariés à temps complet : de la réduction à la flexibilisation des horaires.*

De 1982 à 2008 le régime de la durée du travail s'est inscrit dans un processus lent et prudent. Jusqu'en 2000 il a associé, via la négociation collective, une baisse de la durée collective du temps de travail, un aménagement du temps de travail, une annualisation et une flexibilisation avec la modulation du temps de travail, en corrélation avec des aides financières et des mesures pour l'emploi. Depuis le début des années 2000, le régime change de nature. Les lois visent à amplifier et à accélérer le mouvement de déconstruction des règles nationales et à donner toute autonomie à l'entreprise pour élaborer ses propres normes.

---

<sup>8</sup> D. ANXO, C. FAGAN, M.-T. LETABLIER, C. PERRAUDIN, M. SMITH, « Part-time work in European companies », *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2007.

<sup>9</sup> M. LALLEMENT « Rationalisation du temps et mutations des rapports sociaux », *La Revue de la CFDT*, juin 2000

La négociation, de branche et surtout d'entreprise, devient le vecteur principal de l'élaboration des normes en la matière<sup>10</sup>. Elle permet une individualisation et une flexibilisation des horaires sans d'autres limites que les seuils légaux de maxima prévus par la loi. En réalité la question de l'aménagement du temps de travail a été corrélée aux lois de réduction de ce temps, et aux modifications du régime de la négociation des accords collectifs, permettant une flexibilisation qui subsiste et s'est amplifiée malgré une tendance à la remontée des horaires.

Les principales évolutions législatives relatives au temps de travail des contrats à temps complet et partiel sont présentées ici, ainsi que les évolutions jurisprudentielles récentes sur ces questions intéressant notre étude.

---

Encadré 1 : Les étapes chronologiques en matière de lois sur le temps de travail : de la réduction à la flexibilisation

Ordonnance du 16 janvier 1982 : durée légale passant de 40 à 39 heures ; premières possibilités de dérogations à la loi par accord de branche ou d'entreprise (modulation type 1 – voir encadré sur modulation).

Loi dite Delebarre du 28 février 1986 : nouvelles dérogations possibles par voie de négociation, modulation étendue sous condition de réduction du temps de travail ; instauration d'un repos compensateur pouvant remplacer le paiement des heures supplémentaires.

Loi dite Seguin du 19 juin 1987 : introduction de la modulation annuelle de la durée du travail par voie de négociation.

Loi quinquennale du 20 décembre 1993 : permet par voie d'accord l'association entre réduction et aménagement du temps de travail, création d'emplois et aides financières incitatives sous forme d'allègements de charges sociales ; élargit les marges de possibilités offertes par la négociation de branche ou d'entreprise ; introduction de la notion d'annualisation ; création d'une nouvelle forme de modulation ; mais conditions strictes : modulation et réduction des salaires obligatoires entre autres.

Loi dite Robien du 11 juin 1996 : réduction négociée du temps de travail en contrepartie d'embauches (volet offensif) ou de maintiens d'emplois (volets défensif), avec aides financières sous forme d'allègements de cotisation sociales ; conditions plus souples que dans la loi précédente. Système ayant rencontré un grand succès auprès des entreprises.

Loi dite Aubry 1 du 13 juin 1998 : dans la continuité de la précédente ; mais revue à la baisse des conditions et avantages liés à la mise en œuvre de l'aménagement-réduction du temps de travail par voie de négociation.

Loi dite Aubry 2 du 19 janvier 2000<sup>11</sup> : loi entérinant le processus engagé, abaissant le seuil de la durée légale à 35 heures. Nouveau mode d'incitations financières en échange de négociations et d'engagements sur l'emploi – qui ne sont plus quantifiés.

---

<sup>10</sup> A. JOBERT : « La négociation collective du temps de travail en France depuis 1982 », *Droit social*, avril 2010.

<sup>11</sup> Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000, JO 20 janvier 2000

Nombreuses autres dispositions relatives à la durée du travail, dont la détermination d'une durée annuelle fixée à 1600 heures, regroupement des différentes modalités d'aménagement du temps de travail en un seul type de modulation (voir encadré sur modulation).

Loi dite Fillon du 17 janvier 2003 : unification du régime légal des heures supplémentaires et possibilité donnée à la négociation de déterminer le contingent le taux de majoration des heures supplémentaires – à défaut taux légal fixé par décret.

Loi du 31 mars 2005 : instauration d'un régime de temps « choisi » permettant l'augmentation du temps de travail sur la base du volontariat.

Loi du 2 août 2005 : extension possible des forfaits aux non-cadres, via la négociation collective.

Loi dite TEPA du 21 août 2007 : exonérations fiscales et réduction des charges sociales pour les heures supplémentaires, afin de favoriser le recours aux heures supplémentaires.

Loi du 20 août 2008 : en vigueur actuellement ; supprime les dispositifs antérieurs de modulation, prévoit un dispositif unique d'aménagement du temps de travail.

---

Le régime légal actuel en matière de durée du travail pour les salariés à temps complet est le suivant (*Code du Travail : articles L. 3121-10 et suivants*) :

- Durée hebdomadaire légale de 35 heures, mensuelle de 151,67 heures, annuelle de 1607 heures. (s'il existe un accord prévoyant un aménagement annuel du temps de travail) mais cette durée légale n'est ni un maximum, ni un impératif et il est possible d'y déroger conventionnellement, sous réserve de respecter les durées maximales.
- Maximas légaux : *quotidien* : 10 heures par jour, avec dérogations possibles à 12 heures ; *hebdomadaire* : 48 heures sur une même semaine (60 heures en cas de circonstances exceptionnelles), 44 heures en moyenne sur une période de 12 semaines consécutives, avec possibilité de relèvement à 46 heures par voie conventionnelle.
- Heures supplémentaires : Constituent des heures supplémentaires les heures qui sont effectuées en dépassement de la durée légale dans la limite d'un contingent annuel, qui, en l'absence d'accord collectif, est fixé à 220 heures annuelles par salarié. Ces heures donnent droit à des majorations salariales (25% pour les huit premières heures, 50% pour les suivantes avec un minimum de 10% si l'accord est collectif). Néanmoins il est possible de prévoir la mise en place d'un repos de remplacement qui se substitue, en tout ou en partie du paiement des heures supplémentaires et de leurs majorations. Dans ce cas les heures ne s'imputent pas sur le contingent annuel (*Code du Travail : art L 3121-24 et 25*). La mise en place de ce repos compensateur de remplacement doit être prévue dans un accord collectif. En l'absence de délégués syndicaux, le chef d'entreprise peut décider cette mise en place sous réserve de consultation et d'absence d'opposition du comité d'entreprise ou des délégués du personnel. En l'absence de représentants du personnel dans l'entreprise, il semble douteux que l'employeur puisse utiliser cette

possibilité. Il convient de préciser que la base légale du travail qui vient d'être présentée est une durée de référence et le seuil de déclenchement des heures supplémentaires<sup>12</sup>, et que la durée du travail mentionnée est celle qui correspond au temps de travail effectif et non au temps de présence dans l'entreprise (*V infra*).

Considérant que les entreprises doivent disposer d'une certaine souplesse pour adapter le temps de travail aux besoins de leur activité, les législations successives ont permis la mise en place de différents dispositifs qui permettent de modifier le cadre du décompte de la durée du travail afin de l'adapter aux besoins de l'entreprise. Ainsi différents dispositifs appelés communément systèmes de *modulation* (*V encadré et infra*) ont vu le jour pour aboutir à un régime unique d'aménagement du temps de travail. Mais tous ces systèmes, qui aboutissent de fait à déroger à la loi, sont soumis à une obligation de négociation d'un accord collectif de branche ou d'entreprise. Les évolutions permettent donc à l'employeur une marge de flexibilité, mais celle-ci reste limitée par le cadre du mode de gestion collectif qui est le seul moyen- ou presque - de modifier les limites légales. Afin de permettre la mise en œuvre de ces dispositifs, deux lois récentes de 2004 et 2008<sup>13</sup> relatives à la négociation collective et à l'aménagement du temps de travail ont accentué le poids de la négociation collective en privilégiant le niveau le plus bas, celui de l'entreprise.

- La loi du 4 mai 2004 relative au dialogue social<sup>14</sup> modifie l'articulation entre les sources conventionnelles, ce qui entraîne une remise en cause du principe de la hiérarchie des sources. Ainsi, sauf si la branche le prévoit de façon impérative, l'accord ou la convention d'entreprise peuvent déroger de droit aux normes conventionnelles issues de la branche dans tous les domaines sauf ceux exclus par la loi portant sur quatre thèmes (salaires minima, classifications, garanties collectives de protection sociale, mutualisation des fonds de la formation professionnelle). La dérogation peut bien sûr se faire dans un sens plus favorable, mais surtout dans des sens plus contraignants pour le salarié. Exit donc le principe de faveur, même si les limites de dérogations fixées par la loi demeurent et s'imposent... Rappelons également que cette même loi subordonne la validité des conventions ou accords collectifs au principe de signature majoritaire des organisations syndicales - par voie d'engagement ou d'opposition<sup>15</sup>, ce qui exclut la signature par des syndicats minoritaires.
- La loi du 2 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail<sup>16</sup>. L'objet principal de cette loi est la réforme de la représentativité syndicale avec la modification des critères de représentativité et l'importance accordée à l'*audience* - résultats aux élections professionnelles dans les entreprises<sup>17</sup>. Cette loi<sup>18</sup>

---

<sup>12</sup> V F. Favennec-Héry et M. Miné : « Faut-il abroger la durée légale du travail ? » *RDT* 2008, 282.

<sup>13</sup> Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004, relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, *Journal Officiel* du 5 mai 2004.

Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, *Journal Officiel* du 21 août 2008.

<sup>14</sup> Voir *La loi du 4 mai 2004, le nouveau droit de la négociation collective* et particulièrement MA SOURIAU, « L'articulation des niveaux de négociation », *Droit social* N°6 juin 2004

<sup>15</sup> J.E. RAY, « les curieux accords dits « majoritaires » de la loi du 4 mai 2004 », *Droit social*, n° 6, juin 2004

<sup>16</sup> M. VERICEL, « La loi du 20 août 2008 relative au temps de travail : une loi de revanche ? », *Revue de droit du travail*, octobre 2008 et également F. FAVENNEC-HERY « Le droit de la durée du travail, fin d'une époque » *Droit social*, mars 2009

<sup>17</sup> Les élections professionnelles deviennent donc un enjeu important pour les organisations syndicales qui, de fait, se trouvent en situation de concurrence pour obtenir le vote des salariés.

contient également des dispositions importantes relatives au droit de la négociation et modifie substantiellement certaines dispositions relatives au temps de travail en instaurant notamment un régime unique d'aménagement du temps de travail, une modification du contingent annuel d'heures supplémentaires, et une suppression des anciens repos compensateurs. Elle confirme également l'indépendance de l'accord d'entreprise par rapport aux normes conventionnelles ou légales supérieures en matière d'aménagement du temps de travail, qui deviennent supplétives et ne s'appliquent qu'à défaut d'accord d'entreprise. Elle accorde à la négociation d'entreprise le pouvoir de définir son mode d'organisation du temps de travail, de façon autonome. Cette loi modifie également les conditions de majorité requises pour la signature des conventions ou accords qui, pour être valables, doivent être signés par les syndicats représentant 30% des salariés (suite aux résultats des élections professionnelles) ou ne pas faire l'objet d'opposition des syndicats ayant recueilli 50% des voix des salariés. Ces conditions strictes de signature des conventions et accords sont éventuellement susceptibles de modifier les conditions de négociation.

### *Evolutions en matière de travail à temps partiel : de l'incitation à la dissuasion*

Concomitamment aux lois sur le temps de travail qui allient réduction et flexibilité au début des années 2000, le régime juridique du travail à temps partiel va évoluer dans un sens inverse, accentuant les possibilités pour les salariés d'augmenter leurs bases horaires contractuelles et encadrant beaucoup plus strictement ce type de contrat (voir encadré ci-après).

---

#### Encadré 2: les principales étapes législatives du travail à temps partiel

Cet encadré retrace les principales évolutions législatives relatives au travail à temps partiel:

**Loi du 28 janvier 1981** et surtout ordonnance du **26 mars 1982** : création d'un statut juridique à cette forme d'emploi mais établi en référence à la norme de l'emploi à temps complet et définition – horaires inférieurs d'au moins un cinquième à la durée légale ou conventionnelle ; instauration d'un régime d'heures complémentaires ; principe de l'égalité de traitement.

**Loi du 31 décembre 1992** : mise en place d'un système pérenne d'abattements de 50% sur les cotisations patronales, destiné à favoriser le développement du temps partiel jugé en retard en France par rapport aux autres pays européens.

**Loi du 20 décembre 1993** : assouplissements supplémentaires se situant dans la continuité de la loi précédente malgré une réduction à 30% du taux d'abattement de charges ; mais la plage de la durée du travail ouvrant droit à l'abattement est élargi (entre 16 et 32h au lieu de 19 et 30h) ; annualisation possible du contrat à temps partiel intégrant le travail intermittent qui est abrogé; possibilité de relever la limite du dixième au tiers des heures complémentaires par simple accord d'entreprise au lieu de l'accord de branche étendu.

---

<sup>18</sup> Pour une étude d'ensemble, V. G. BELIER, HJ LEGRAND : *La négociation collective en entreprise*, Ed Liaisons, 2011.

---

**Loi Aubry 2 du 19 janvier 2000** : changement de définition du travail à temps partiel qui est applicable à tout contrat dont la durée est inférieure à la durée légale ou conventionnelle ; abrogation du temps partiel annualisé, mais introduction du temps partiel modulé (cf. infra) ; rétablissement du travail intermittent ; renforcement des droits et garanties individuels ; suppression des incitations financières.

**Loi du 20 août 2008** : maintient les règles précédentes du contrat à temps partiel sauf abrogation du temps partiel modulé ; intégration du temps partiel dans les dispositifs généraux d'aménagement du temps de travail.

---

Rappelons que, depuis la loi du 19 janvier 2000, dite Loi Aubry 2<sup>19</sup>, un travail est considéré comme travail à temps partiel lorsque sa durée est inférieure à la durée légale ou à la durée conventionnelle applicable, retenue dans un cadre hebdomadaire, mensuel ou annuel<sup>20</sup>. Il n'y a plus aucune limite de temps inférieure pour la qualification du temps partiel. Cette loi, supprimant les incitations financières antérieures (exonérations de charges sociales liées au travail à temps partiel) a visé à modifier les logiques en présence et à inscrire le temps partiel dans une nouvelle perspective<sup>21</sup>. Rappelant le principe d'égalité de traitement entre salariés à temps partiel et salariés à temps complet, elle allie deux types de considérations :

- *En premier lieu*, elle prend en compte les intérêts des salariés à temps partiel par le renforcement des droits et garanties individuels, des libertés et possibilités de choix des salariés et la sécurisation de leur contrat. L'esprit de cette loi est de promouvoir l'aspect « choisi » du temps partiel au profit du salarié, afin que le contrat soit davantage l'émanation de sa volonté, ce qui permettrait d'en limiter le caractère « subi » ou « contraint » assorti variations imprévisibles.

Les principales mesures prévues par la loi du 19 janvier 2000<sup>22</sup> et allant dans ce sens sont les droits suivants, qui constituent des obligations pour les employeurs (et il faut souligner le contrôle strict exercé par les tribunaux) :

- Conclusion d'un contrat écrit comportant un certain nombre de mentions obligatoires prévues à l'article 3123-14 du Code du Travail ;
- Répartition de la durée du travail – entre les jours de la semaine, ou les semaines du mois – obligatoirement inscrite dans le contrat de travail, et modifications possibles de cette répartition ;
- Délai de prévenance minimal de 7 jours pour toute modification de la répartition des horaires ;

---

<sup>19</sup> Précitée .

<sup>20</sup> La précédente définition du travail à temps partiel était issue de l'ordonnance du 26 mars 1982 (réduction d'un cinquième du temps , voir encadré). Avant la toute première loi du 28 janvier 1981, le temps partiel ne donnait lieu à aucune proratisation – pour le calcul des effectifs, pour les charges sociales – et n'induisait aucune différence avec les temps complets, ce qui aboutissait à un coût supérieur pour les employeurs.

<sup>21</sup> Cf. F. FAVENNEC-HERY, « Le travail à temps partiel : changement de cap », *Droit social*, n°12, décembre 1999 et également M DEL SOL , « Travail à temps partiel : le renforcement de la logique du temps choisi ? » *Droit social*, juil.-août 2001.

<sup>22</sup> *Code du travail*, art. L3123-1 à 3123-24.. les dispositions issues de la loi du 19 janvier 2000 ont été recodifiées en 2008 mais n'ont pas fait l'objet de modifications majeures.

- Droit au refus du salarié d'une modification de cette répartition ; le droit au refus d'effectuer des heures complémentaires non prévues au contrat initial ;
- Limitation du nombre d'heures complémentaires pouvant être effectuées dans une double limite : interdiction d'atteindre la durée légale du travail (ou conventionnelle applicable) ; nombre d'heures complémentaires limité au dixième de la durée hebdomadaire ou mensuelle prévue, sauf accord collectif pouvant repousser cette limite jusqu'au tiers ;
- Droit à une majoration de salaire de 25% pour les heures complémentaires effectuées au-delà du dixième admis – à l'instar des heures supplémentaires. Mais, contrairement aux salariés à temps complet, les heures complémentaires ne sont pas susceptibles d'être remplacées, en totalité ou en partie, par des repos de remplacement équivalents<sup>23</sup>.
- Interdiction de plusieurs coupures dans la journée ; la limitation à deux heures de la durée de l'interruption possible ;
- Droit au réajustement automatique de la durée horaire lorsqu'il y a dépassement systématique de deux heures au moins par semaine des horaires prévus pendant 12 semaines consécutives ;
- Priorité pour un passage à temps plein ou pour un contrat ayant une durée supérieure, y compris sur un emploi à durée déterminée<sup>24</sup> ; la priorité pour un salarié à temps complet d'obtenir un temps partiel.

L'absence de respect de ces dispositions est susceptible d'entraîner une requalification du contrat en temps complet. Tel est le cas de variations de la répartition du temps de travail, organisées de façon fréquente et aléatoire et aboutissant à ce que la durée du travail atteigne le temps complet<sup>25</sup>. Néanmoins, par accord, certaines de ces dispositions peuvent être assouplies tout en restant encadrées dans des limites définies.

- *En second lieu*, la loi laisse à l'employeur une certaine marge de flexibilité mais en l'encadrant plus strictement par le développement du mode de gestion collectif de cette forme de contrat. Les règles posées par la loi ont un caractère contraignant : écrit obligatoire, précisions sur les durées horaires et leur modification, etc. Toute modification des limites légales nécessite une convention ou un accord collectif, ce qui limite en principe les prérogatives unilatérales de l'employeur. Sont ainsi visés les dépassements en matière d'heures complémentaires qui peuvent être portés au tiers au lieu du dixième, la réduction du délai de prévenance en cas de modification des horaires qui peut être réduit à 3 jours, l'augmentation des interruptions, la mise en place d'un travail à temps partiel modulé ou aménagé permettant des variations de la durée hebdomadaire ou mensuelle sur tout ou partie de l'année.

---

<sup>23</sup> Cass.soc 17 février 2010, n°08-42.828. cet arrêt a en effet rappelé qu'aucune disposition légale ne permettait de remplacer le paiement de ces heures par un repos.

<sup>24</sup> Cass. soc, 24 septembre 2008. Cf. F. FAVENNEC-HERY : « Priorité d'accès des salariés à temps partiel à un emploi à temps plein ou à un emploi d'une durée supérieure » *Droit social*, n°12, déc. 2008.

<sup>25</sup> Cass.soc 8 juillet 2010, n° 09-40.965 ; Cass.soc. 19 mai 2010, n° 09-40.056

Cette loi, largement inspirée des propositions du rapport rédigé par Gilbert Cette<sup>26</sup>, a cherché à promouvoir l'équilibre entre l'individuel et le collectif. On peut considérer qu'elle a servi de cadre de référence pour l'établissement de « bonnes pratiques » en matière de travail à temps partiel, mais aussi qu'elle a constitué un socle beaucoup plus rigide qu'auparavant pour le contrat à temps partiel.

Suite à la loi de 2000, il n'y a pas eu de modifications législatives majeures concernant les caractéristiques des contrats à temps partiel. Cependant, les deux dernières lois de 2004 et 2008 relatives à la négociation collective et à l'aménagement du temps de travail peuvent avoir des incidences non négligeables sur le contrat à temps partiel. Les modalités de sa mise en place et la définition de ses caractéristiques reviennent en effet de façon prioritaire à l'entreprise *via* la négociation à ce niveau.

La loi du 4 mai 2004 ne traite pas du travail à temps partiel de façon spécifique. Elle réaffirme tout de même le principe d'égalité de traitement entre salariés à temps partiel et à temps complet. Les accords collectifs portant les dérogations doivent prévoir les droits et garanties reconnus aux salariés à temps partiel, notamment en matière de promotion, de formation et de carrière. On peut cependant noter dans la loi une modification, en apparence anodine, mais de portée non négligeable : la possibilité ouverte de négocier au niveau de l'entreprise des accords ou conventions sur les modalités qui auparavant relevaient obligatoirement du niveau de la branche et devaient faire l'objet d'un arrêté d'extension.

La loi du 2 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail abroge le temps partiel modulé, et l'englobe dans les dispositifs généraux d'aménagement du temps de travail, dans la mesure où elle laisse toute latitude à l'accord d'entreprise, devenu prioritaire, pour l'organiser.

Le législateur de 2000 a voulu limiter les prérogatives unilatérales des employeurs en préconisant le recours à la convention ou à l'accord collectif étendu, donc se situant au niveau de la branche, qui implique la participation des partenaires sociaux de ce niveau ainsi que celle des pouvoirs publics. La loi de 2008, prolongeant en matière d'aménagement du temps de travail certaines des dispositions de la loi de 2004, donne au contraire la primauté à l'entreprise et à la négociation à ce niveau. Les négociateurs au niveau des entreprises peuvent désormais se dispenser de toute référence à l'accord de branche et déroger librement à la loi.

Il a pu être constaté que, suite à la loi de 2004, la négociation de branche a connu un regain, puisque l'application des nouvelles dispositions – notamment les possibilités de dérogations – étaient subordonnées à la conclusion d'un accord collectif postérieur à cette loi. La possibilité de déroger dans un sens moins favorable devait offrir plus de flexibilité dans les entreprises, mais aussi dans les branches. Cependant, globalement, les entreprises ne se sont pas saisies de cette opportunité, peut-être en raison de certaines conditions strictes (accords majoritaires, impérativité possible de la branche, thèmes interdits à la dérogation) et le souhait de préserver le rôle régulateur de la branche<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> G. CETTE, *Le temps partiel en France*, Rapport du Conseil d'Analyse Économique, Paris : La Documentation française, 1999.

<sup>27</sup> Voir les bilans et rapports de la négociation collective depuis 2005 et surtout *La négociation collective en 2009*. Ministère du Travail, de la solidarité et de la fonction publique

Certains aspects particuliers relatifs au temps de travail méritent d'être ici développés dans la mesure où nous avons été confrontés au traitement de ces questions dans nos enquêtes de terrain.

### *Modulation et aménagement du temps de travail*

Considérant que les entreprises ont besoin d'une nécessaire souplesse pour adapter le temps de travail aux besoins de leur activité, différents systèmes ont été mis en place : modulation, travail par cycle, journées de réduction de temps de travail (JRJT) qui doivent obligatoirement être prévus par accord collectif de branche, ou d'entreprise. La loi du 20 août 2008 a remplacé tous ces modes d'aménagement par un système unique dit d'aménagement du temps de travail ; l'accord d'entreprise est le mode privilégié et prioritaire de mise en place de ce système. Néanmoins tous les accords antérieurs continuent d'être applicables.

La modulation du temps de travail est un dispositif d'aménagement du temps de travail qui permet de faire varier la durée hebdomadaire du travail en opérant une compensation entre les heures qui dépassent la durée contractuelle et celles qui sont en deçà. Ce système ne peut être mis en place que par accord collectif, avec priorité donnée à l'accord d'entreprise (depuis la loi du 20 août 2008). Pour un salarié à temps complet, cela permet de ne pas considérer les heures effectuées au-delà de 35h comme des heures supplémentaires ; ces heures n'ouvrent donc pas droit à majoration et ne s'imputent pas sur le contingent annuel d'heures supplémentaires.

Ce système peut également être prévu pour les contrats à temps partiel, mais dans des conditions plus strictes.

Plusieurs systèmes de modulation ont été mis en place par des législations successives (Voir encadré).

---

#### Encadré 3: Les différents types de modulation

Jusqu'en 1999, il existait différents types de modulation ne pouvant être introduits que par voie d'accord collectif (entreprise et/ou branche étendu) et qui tous permettent de ne pas considérer les heures effectuées au-delà de 39 heures comme des heures supplémentaires, à condition que ces heures soient compensées à une autre période : soit par une réduction de la durée hebdomadaire du travail ; soit par des jours de repos supplémentaires. Si la moyenne hebdomadaire calculée sur l'année n'est pas respectée, les heures excédant cette moyenne ont le statut d'heures supplémentaires.

**La modulation de type I** (issue de l'ordonnance du 16 janvier 1982) : l'employeur n'impute pas les heures effectuées au-delà de la durée légale sur le contingent libre d'heures supplémentaires, mais n'est pas dispensé du paiement des majorations pour heures supplémentaires ni du repos compensateur.

**La modulation de type II** (loi du 19 juin 1987) : elle limite l'amplitude maximale à 44 heures, sauf accord de branche étendu (48 heures). L'employeur est dispensé des majorations et des repos compensateurs, pour les heures effectuées au-delà de la durée légale, dans les limites fixées par les maxima. L'accord doit prévoir une contrepartie pour les salariés.

---

---

**La modulation de type III** (loi du 20 décembre 1993) introduit le concept juridique d'annualisation. Elle permet de faire varier la durée du travail dans des limites plus larges : durée maximale journalière de 10 heures ; durée hebdomadaire maximale de 48 heures ou 46 heures en moyenne sur 12 semaines. En contrepartie, l'accord doit prévoir une réduction de la durée hebdomadaire (sans obligation en volume).

Enfin, la fixation collective de jours de repos ARTT est considérée comme une quatrième forme de modulation, **dite type IV** (loi Aubry 1, du 13 juin 1998).

**La loi Aubry 2** (19 janvier 2000) introduit plusieurs évolutions : il n'existe plus qu'un seul type de modulation qui permet de regrouper tous les précédents ; le plafond annuel est de 1600 heures (devenu 1607) ; le plafond hebdomadaire est de 35 heures ; la durée maximale hebdomadaire est de 48 heures et 44 heures pendant 12 semaines consécutives ; la durée minimale hebdomadaire est de 0 heure ; la durée maximale journalière est de 10 heures ; le temps partiel peut être modulé et l'accord collectif doit préciser la durée minimale hebdomadaire ou mensuelle pour cette catégorie de salariés.

**La loi du 20 août 2008** supprime tous ces modes d'organisation du temps de travail (modulation, jours de réduction du temps de travail, travail par cycle...) et leur substitue un dispositif unique d'aménagement du temps de travail, qui permet, bien entendu, et de façon plus souple, de reprendre les dispositifs antérieurs sous une autre terminologie. Les accords conclus avant la loi du 20 août demeurent valables, et seuls les accords postérieurs doivent respecter ces nouvelles règles.

---

En ce qui concerne les salariés à temps complet, c'est l'accord qui détermine les variations d'horaires possibles, (de 0 à 48 heures théoriquement) avec les conditions et délais de prévenance, et les limites prévues pour le décompte des heures supplémentaires. Sont considérées comme heures supplémentaires ouvrant droit à majorations et s'imputant sur le contingent annuel d'heures supplémentaires celles qui dépassent la moyenne de 35 heures en fin de période définie (au plus au-delà de 1607 heures sur l'année) et celles qui, en cours de période dépassent la limite supérieure fixée par l'accord<sup>28</sup>. Les durées maximales légales doivent être respectées.

En ce qui concerne le temps partiel, le temps partiel modulé a été abrogé par la loi du 20 août 2008, mais un accord collectif peut prévoir un dispositif de travail à temps partiel aménagé permettant de faire varier les horaires sur une période supérieure à la semaine et au maximum à l'année qui est intégré dans le dispositif unique d'aménagement du temps de travail prévu par la loi du 20 août. Néanmoins les possibilités de dérogations sont beaucoup plus encadrées que pour les salariés à temps complet, car l'accord doit respecter certaines prescriptions légales : notamment les heures complémentaires qui ne peuvent dépasser le dixième ou le tiers des heures portées (si un accord collectif a prévu cette dernière possibilité) sur le contrat en fin de période de variation et ne peuvent permettre d'atteindre la durée légale ou conventionnelle du travail. Le nombre d'heures complémentaires effectuées par le salarié sera donc calculé en fin de chaque période de référence définie par l'accord, et ne pourra dépasser le dixième ou le tiers de la durée portée au contrat. Et tout dépassement des heures complémentaires au-delà du dixième ouvre droit à une majoration de salaire.

---

<sup>28</sup> Code du travail : art. L 3122-2 et L3122-4.

L'accord doit préciser les modalités de communication et de modification de la répartition de la durée et des horaires de travail (Code du travail, art. L 3122-2) ; désormais les salariés à temps partiel peuvent également bénéficier de jours de repos prévus dans l'accord d'aménagement du temps de travail.

Le contrat de travail doit toujours comprendre un certain nombre de clauses obligatoires prévues par la loi, et qui ne sont pas remises en cause par l'accord de temps partiel aménagé (Code du travail, art. 3123-14).

On doit noter que la loi d'août 2008 a assoupli les possibilités d'aménagement du temps partiel. En effet elle a supprimé les règles qui encadraient le temps partiel modulé antérieur et qui prévoyaient notamment une limite d'un tiers de la variation possible<sup>29</sup>. Maintenant les limites de variation sont celles fixées par l'accord dans le respect des règles générales c'est-à-dire, de ne pas dépasser les limites admises en fin de période. Cependant dans la plupart des situations, les anciens accords restent applicables.

Cependant, même si la loi du 20 août 2008 donne des possibilités de flexibilité supplémentaires en matière d'aménagement du temps de travail pour les salariés à temps complet comme pour les salariés à temps partiel, la Cour de Cassation montre des exigences plus strictes. Elle a en effet considéré, d'abord pour les salariés à temps partiel et plus récemment pour les salariés à temps complet, qu'un accord de modulation ne pouvait être directement imposé aux salariés et nécessitait leur consentement individuel et express ; en effet l'instauration d'une modulation du temps de travail, même prévue par accord collectif, constitue une modification du contrat en faisant perdre le bénéfice des paiements d'heures supplémentaires ou complémentaires et ne peut être imposée au salarié<sup>30</sup>.

### *Pauses et coupures*

Les salariés à temps complet et à temps partiel des branches dans lesquelles nous avons enquêté (essentiellement Commerce et HCR) sont concernés par le régime des pauses et coupures. Une *pause* est un temps de repos compris dans le temps de présence journalière pendant lequel l'exécution du travail est suspendue. Une *coupure* est définie comme une interruption de la journée de travail de façon collective (fermeture de l'établissement) ou individuelle (temps imparti par roulement, pour le déjeuner par exemple).

Les pauses et coupures sont fixées au niveau de chaque entreprise ou établissement en fonction de l'organisation du travail qui y est en vigueur. La loi prévoit seulement l'obligation d'un temps de pause minimal de 20 minutes dès que le temps de travail atteint 6 heures (Code du travail, art. L3121-33). Le régime des coupures n'est prévu dans la loi qu'à l'égard des salariés à temps partiel, et dispose qu'un salarié à temps partiel ne peut avoir, au cours de la même journée plus d'une interruption d'activité, ou une interruption supérieure à deux heures. (CT art. L 3123-16). Néanmoins il est possible de déroger à cette règle par accord collectif.

---

<sup>29</sup> Par exemple un contrat de 24 heures hebdomadaires ne pouvait être « modulé » que sur une durée ne pouvant être inférieure à 16h ou supérieure à 32h. Code du travail ancien article L 3123-25.

<sup>30</sup> Pour les salariés à temps partiel V Cass.soc 20 février 2008, n° 06-43.349 et pour les salariés à temps complet : Cass.soc. 28 septembre 2010, n°08-43.161. Voir H. GOSSELIN : « Le temps de travail », *Droit social*, avril 2010

Les temps de pause ou de coupures ne sont en principe pas considérés comme temps de travail effectif, et ne sont pas obligatoirement payés, sauf si des dispositions conventionnelles le prévoient ou sauf si les conditions de travail effectif sont réunies pendant ces pauses ou interruptions<sup>31</sup>.

### *Avenants temporaires*

D'origine non légale, il s'agit d'une pratique qui consiste à relever les bases horaires des contrat à temps partiel, ou le plus souvent à proposer un contrat à temps complet pour une durée limitée, par voie d'avenant à durée déterminée. Pendant cette période le contrat du salarié est soumis à de nouveaux horaires (éventuellement aux règles du temps complet) et retrouve en fin de période son contrat initial et sa base horaire à temps partiel figurant dans son contrat de travail.

Cette solution a été mise en place pour pourvoir à la gestion des absences, véritable problème dans les entreprises, et assurer des remplacements temporaires dans les meilleurs délais et conditions. Ce système est susceptible de répondre aux attentes des employeurs qui, de cette façon, recrutent une personne sur place connaissant le métier, s'affranchissent pour un temps des contraintes régissant le contrat à temps partiel - interdiction d'atteindre la durée légale, dépassement du nombre d'heures complémentaires admises, paiement d'heures complémentaires majorées, ou requalification du contrat dépassant les horaires prévus -. Ce système peut également convenir à certains salariés, notamment aux étudiants qui peuvent être intéressés à passer à temps complet ou à augmenter significativement leurs horaires pendant leurs congés, ou à d'autres personnes qui ne souhaitent pas travailler à temps complet de façon permanente. Par contre, il peut être mal vécu par d'autres salariés de revenir à temps partiel à l'expiration de la durée prévue dans l'avenant.

Ces pratiques ont pu être normalisées dans certains accords ou conventions, de branche ou d'entreprise qui peuvent prévoir le recours aux avenants temporaires afin d'encadrer ces dispositifs<sup>32</sup>.

Mais devant l'importance de ces pratiques qui de fait contournent les règles strictes du temps partiel, la Cour de Cassation a rendu plusieurs décisions qui les condamnent fermement. Elle considère en effet que, dans ce cas, le salarié est tout à fait fondé à se prévaloir d'un contrat à temps complet définitif<sup>33</sup>, à considérer que l'employeur a commis des manquements justifiant un licenciement sans cause réelle ni réelle ouvrant droit à des dommages intérêts et qu'il ne peut en aucun cas être dispensé du paiement des heures complémentaires dues pour toutes les heures effectuées en sus, même si les heures prévues par avenant le sont en application d'un accord collectif<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> *Code du travail* : art. L.3121-2 et L.3121-3. Le temps est considéré comme travail effectif quand il remplit trois conditions : à partir du moment où le salarié est à la disposition de son employeur, doit se conformer à ses directives et ne peut vaquer librement à des occupations personnelles (*Code du travail art. L.3121-1*) Les conventions ou accords peuvent tout à fait prévoir que les temps de pause sont considérés comme du travail effectif, ou alors qu'ils sont payés sans pour autant être assimilés à du travail effectif, ce qui aboutit à augmenter le temps de présence du salarié, et sa rémunération.

<sup>32</sup> Notamment dans la branche commerce, ci après .

<sup>33</sup> Cass.soc 5 avril 2006, *Rachenne c/ Sté Supermarchés Match Nord*, RJS 6/06, n° 781. Dans ce cas il a été admis que le salarié pouvait obtenir des rappels de salaires et congés payés.

<sup>34</sup> Cass. Soc 12 juillet 2010, n° 09-40051, et Cass. Soc 7 décembre 2010, n° 09-42315.

Il est en effet tout à fait douteux juridiquement d'établir un avenant pour une durée déterminée dans un contrat à durée indéterminée. Le salarié, logiquement, devrait signer un nouvel avenant pour revenir à son horaire antérieur.

Les nouvelles évolutions juridiques depuis 2004, et surtout depuis 2008, permettent de nouvelles dynamiques. Les nouvelles voies appellent un changement de modèle et la recherche d'une nouvelle articulation entre l'économique et le social et les différents niveaux de négociation. La loi de 2008 modifie le positionnement de la branche (pour le moment limité à la question de l'aménagement du temps de travail) et change la nature de cette négociation. Elle achève le processus de décentralisation vers l'entreprise amorcé par les lois Auroux de 1982 et est susceptible de changer la nature et la portée de la négociation de branche, qui devient moins normative, et davantage supplétive<sup>35</sup>. La négociation de branche doit donc trouver sa voie dans ce processus de décentralisation et elle peut être amenée à jouer un nouveau rôle de régulation, d'impulsion<sup>36</sup>.

À l'heure actuelle, la portée de la loi de 2008 sur les accords d'entreprise est encore trop récente pour pouvoir être mesurée.

Par ailleurs, le temps partiel, intégré au thème de la durée effective et de l'organisation du temps de travail doit être inclus dans la négociation annuelle obligatoire<sup>37</sup>. Il doit ainsi être intégré dans la négociation annuelle obligatoire de deux façons : sous l'angle de la question de la durée du travail et sous l'angle de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, qui doit aussi être un thème de négociation obligatoire et donner lieu à un rapport de situation comparé.

### Aspects sociologiques du travail à temps partiel

Le développement du temps partiel depuis les années 1980 s'explique en grande partie par les mesures incitatives<sup>38</sup>. Les dispositifs incitatifs se situent dans le cadre d'une politique de lutte contre le chômage et auront pour effet de développer cette forme d'emploi qui l'était beaucoup moins en France que dans les autres pays européens. Si le taux de temps partiel en France se situe à 17 %, il atteint 26 % en Allemagne et Grande Bretagne et 48 % aux Pays Bas<sup>39</sup>.

En effet, jusqu'aux années soixante-dix en France les femmes sont entrées massivement sur le marché du travail sur des emplois à temps complet. Par la suite, avec la montée du chômage le temps partiel est devenu un enjeu politique et social et le développement du travail à temps partiel répond moins à une « demande des femmes » qu'aux objectifs d'une politique d'emploi de réduction du chômage<sup>40</sup>.

Après une baisse à la fin des années 1990, la proportion globale de salariés à temps partiel augmente de nouveau depuis 2005, et concerne en 2010 près de deux salariés sur dix.

---

<sup>35</sup> S. FROSSARD, « La supplétivité des règles en droit du travail », *Revue de Droit du Travail*, Février 2009.

<sup>36</sup> Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles, rapport au premier Ministre, J.F. POISSON, novembre 2008

<sup>37</sup> Loi n° 2008-1249 du 1<sup>er</sup> décembre 2008, Code du Travail, article L 2242-8

<sup>38</sup> V. ULRICH, S. ZILBERMAN, « De plus en plus d'emplois à temps partiel au cours des vingt-cinq dernières années », *Premières informations / Premières synthèses*, n°39.3, septembre 2007.

<sup>39</sup> Part time work in Europe. European Company Survey 2009. European Fondation for Improvement of Living and Working Conditions

<sup>40</sup> T. ANGELOF, « Flexibilité et précarité du travail des femmes. Le cas du temps partiel. Europe Solidaire sans frontière, 12 mars 1999.

Le temps partiel est surtout développé dans le tertiaire marchand, et moins dans l'industrie. Avec le secteur des biens de consommation, les industries agro-alimentaires sont les plus utilisatrices de temps partiel au sein de l'industrie (10 % des salariés).

Dans l'ensemble du secteur privé<sup>41</sup>, le temps partiel a augmenté régulièrement entre 1993 et 2000<sup>42</sup> de 13 à 17%; depuis 2000, cette forme d'emploi est présente dans le secteur privé autour de 15-16 %. Plus particulièrement dans les secteurs que nous étudions, les tendances diffèrent : dans le Lait le taux oscille de 3 à 7 % avec un pic à 11 % en 2008 ; dans le commerce à prédominance alimentaire, le taux augmente de 27 % en 1993 jusqu'à 36 % en 2001 pour diminuer progressivement jusqu'à 29 % en 2010 ; dans HCR, le taux oscille entre 22 % et 28 % tout au long de ces années.

### *Les femmes, les jeunes, les seniors.*

Le plus souvent, le travail à temps partiel concerne certaines catégories spécifiques de salariés. En France, comme ailleurs en Europe, les salariés à temps partiel sont majoritairement des femmes (huit salariés sur dix), les hommes étant le plus souvent des étudiants ou des préretraités. Pour les jeunes, le temps partiel constitue un des modes d'insertion sur le marché du travail, les conduisant le plus souvent à accepter un emploi faute de mieux. La légère augmentation du temps partiel dans la population masculine (2 % des hommes actifs à temps partiel en 1982, 6 % en 2010) est en grande partie due aux hommes salariés de plus de 50 ans et de moins de 25 ans. En dehors des étudiants et des salariés en retraite progressive, qui sont la plupart du temps volontaires pour travailler à temps partiel, les hommes à temps partiel veulent plus souvent travailler plus longtemps. Cependant, les Enquêtes Emploi montrent que la mobilité entre le temps partiel et le temps complet est deux fois plus forte pour les hommes que pour les femmes. Il semble donc que l'emploi à temps partiel soit plus provisoire pour les hommes que pour les femmes.

Une des incidences les plus importantes du travail à temps partiel est que les salariés dans cette situation touchent en moyenne un salaire inférieur de moitié à celui des salariés à temps complets<sup>43</sup>. Le faible salaire est dû aux courtes durées du travail, mais aussi à la faible qualification des emplois à temps partiel. De plus, les perspectives de carrières sont moindres, ainsi que l'accès à la formation professionnelle (28% pour les salariés à temps partiel, contre 38% pour les salariés à temps complet<sup>44</sup>). Le travail à temps partiel est souvent considéré comme un emploi secondaire. En fait, le travail à temps partiel ne peut éventuellement représenter un « salaire d'appoint » que pour un peu plus de la moitié des salariés à temps partiel, à savoir ceux qui sont en couple et dont le conjoint travaille à temps complet. Cependant, même parmi ces derniers, le temps partiel ne peut être considéré comme « salaire d'appoint » que si les revenus et les charges du ménage le permettent, ce qui réduit encore le champ.

---

<sup>41</sup> Le public fonctionnant sur une logique très différente et n'étant pas soumis à la même législation, nous ne présentons que les données du secteur privé.

<sup>42</sup> Source : Enquêtes Emploi 1993-2010, INSEE.

<sup>43</sup> L. BLOCH, B. GALTIER, « Emplois et salariés à temps partiel en France », in : G. CETTE, *Le temps partiel en France*, Paris : La Documentation française, 1999.

<sup>44</sup> G. BEL, *Les femmes face au temps partiel*, Rapport au Conseil Économique et Social, 2008.

### *Travail-famille, les compromis des femmes*

L'insertion des femmes sur le marché du travail est un phénomène social très profond qui va au-delà des seules nécessités économiques, parce que le travail et ses dimensions temporelles jouent un rôle central dans les processus d'identification sociale<sup>45</sup>. Dans cette perspective, le travail à temps partiel peut à certaines conditions représenter une solution de conciliation vie professionnelle/vie hors travail, mais peut aussi représenter la seule solution de maintien sur le marché du travail dans un contexte de fort chômage.

Le temps partiel est devenu, dans la pratique, une forme d'emploi peu rémunérée, peu qualifiée, ciblée sur les femmes<sup>46</sup>. À ce titre, il constitue une forme de discrimination indirecte sur le marché du travail pour les femmes. La répartition du travail et des responsabilités domestiques selon le modèle du « soutien de famille masculin » structure l'emploi des femmes et les inégalités liées au genre sur le marché du travail. Dans ce domaine, les évolutions sont faibles<sup>47</sup>.

Les évolutions observées entre 1986 et 1999 confirment que la répartition du travail domestique reste très inégale au sein des couples, non seulement au niveau du temps consacré à ces travaux, mais aussi au niveau de la spécialisation des tâches basée sur la répartition traditionnelle des rôles (soins aux personnes, ménage, linge, cuisine pour les femmes, jardinage et bricolage pour les hommes)<sup>48</sup>. De ce fait, au centre du débat sur la conciliation vie professionnelle / vie familiale, les horaires de travail des femmes sont l'objet de dilemmes : soit ils sont mieux adaptés aux rythmes de la vie familiale et domestique mais au détriment de la qualité de l'emploi ; soit ils sont particulièrement incompatibles avec cette vie familiale, sans pour autant que cela implique toujours une meilleure qualité de l'emploi.

En outre, les femmes sont amenées à s'auto-exclure de certains emplois, du fait de l'inadaptation des horaires de travail à la vie familiale. En effet, si le taux d'activité féminin est de moins en moins influencé par la situation familiale<sup>49</sup>, la durée du travail dépend encore fortement de leurs charges familiales : plus les femmes ont un nombre important d'enfants, plus elles réduisent leur durée du travail, ce qui n'est pas le cas pour les hommes.

Ainsi, huit hommes sur dix travaillent 35 heures ou plus, quel que soit leur nombre d'enfants. Six femmes sur dix n'ayant pas d'enfant mineur travaillent 35 heures et plus, mais elles ne sont plus que cinq sur dix avec deux enfants et quatre sur dix avec trois enfants ou plus<sup>50</sup>.

---

<sup>45</sup> D. KERGOAT, 1984, « Les femmes et le travail à temps partiel : une relation complexe et multiforme au temps travaillé », *Travail et Emploi*, n°21. H. GARNER, D. MEDA, C. SENIK, 2006, « La place du travail dans l'identité », *Economie et Statistique*, n°393-394.

<sup>46</sup> M. MARUANI, E. REYNAUD, *La sociologie de l'emploi*, Paris : La Découverte, 1993.

<sup>47</sup> F. DUMONTIER, J.-L. PAN KÉ SHON, « En 13 ans, moins de temps contraint et plus de loisirs », *Insee Première*, n°675, 1999. Les résultats de l'enquête Emploi du Temps 2010 ne sont pas encore disponibles.

<sup>48</sup> C. BROUSSE, « La répartition du travail domestique entre conjoints reste très largement spécialisée et inégale », *France Portrait social*, INSEE, 1999.

<sup>49</sup> En 2002, 63,4% des femmes ayant trois enfants ou plus travaillent. Elles n'étaient que 47,9% en 1990 (Enquêtes emploi).

<sup>50</sup> Cet écart est confirmé par une « analyse toutes choses égales par ailleurs » qui montre que pour les femmes, les durées du travail courtes sont très fortement influencées par le nombre d'enfants et le fait d'avoir un enfant de moins de trois ans, alors que ces critères n'ont aucun effet pour les hommes. Cf. J. BUÉ, « Hommes et femmes face aux pénibilités du travail », in : J. BUÉ, T. COUTROT, I. PUECH, *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquêtes*, Toulouse : Octarès, 2004.

Une étude sur le poids du temps partiel dans les trajectoires professionnelles féminines confirme l'importance du nombre d'enfants dans l'activité féminine : dans les trajectoires où le temps partiel domine, les femmes ont plus d'enfants que dans celles où le temps complet domine<sup>51</sup>. Une naissance dans le couple correspond pour la moitié des femmes à une transition professionnelle (sortie, temps partiel...) et pour moins d'un homme sur cinq.<sup>52</sup>

### *Des temporalités différentes selon le genre*

Les taux d'activité des femmes ont augmenté de 53,3 % en 1975 à 74,9 % en 2009<sup>53</sup>, ce qui rejoint le taux d'activité des hommes qui a baissé pendant cette période de 84 % à 74,9 % (baisse essentiellement pour les jeunes et les plus âgés). Le retrait complet des femmes du marché du travail lors de la naissance des enfants qui était une des caractéristiques de l'activité féminine est devenu marginal. Malgré cette tendance à une homogénéisation des comportements féminins et masculins sur le marché du travail la spécificité des femmes dans leur rapport à l'emploi et au travail est toujours sous-tendue par l'inégalité du partage des rôles dans la sphère hors travail. En moyenne, les femmes salariées consacrent une heure quarante de plus que les hommes quotidiennement aux travaux domestiques<sup>54</sup>. Toujours d'après l'enquête Emploi du Temps, les hommes passent deux fois moins de temps que les femmes aux activités domestiques et trois fois moins de temps à s'occuper exclusivement de leurs enfants<sup>55</sup>.

Les hommes et les femmes ont des perceptions différentes quant aux temps de travail professionnel et domestique. Le temps hors travail des femmes est plus contraint que celui des hommes, le temps partiel dégage du temps pour qu'elles se consacrent aux travaux domestiques et à la famille.

Par ailleurs, si l'on compare le temps contraint (temps de travail professionnel et temps de travail domestique) des femmes à temps partiel et des femmes à temps complet, on ne trouve que quelques minutes de différence, la durée moindre de travail rémunéré étant quasiment compensée par la plus grande durée du travail domestique. Le temps contraint des femmes à temps partiel est presque équivalent à celui des femmes à temps complet, particulièrement pour les femmes ayant choisi le temps partiel pour s'occuper de leurs enfants. En effet, une grande partie du temps « libéré » par le travail est consacré aux travaux domestiques et aux soins aux enfants (d'autant plus si le conjoint est toujours à temps complet) 56. Le temps partiel des femmes permet un retour à un comportement plus « traditionnel » et renforce la division sexuelle du travail<sup>57</sup>.

---

<sup>51</sup> S. RIVAUD, V. ULRICH, *Le poids du temps partiel dans les trajectoires professionnelles des femmes*, Document d'études N°127, juillet 2007.

<sup>52</sup> A. Pailhé, A. Solaz, « Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements ? », in *Travail, Genre et Société*, n°24, novembre 2010.

<sup>53</sup> Enquêtes Emploi, INSEE.

<sup>54</sup> F DUMONTIER, JL PAN KE SON, « En 13 ans moins de temps contraint et plus de loisirs », *INSEE Première*, n°675, octobre 1999.

<sup>55</sup> Algava Elisabeth, « Quel temps pour les activités parentales ?, Etudes et Résultats n° 162, mars 2002, DREES.

<sup>56</sup> J. BUÉ, « Temps partiel des femmes : entre « choix » et contraintes », *Premières informations / Premières synthèses*, n°08.2, 2002.

<sup>57</sup> D. KERGOAT, « Les femmes et le travail à temps partiel », *Document Travail et Emploi*, n°26, 1985.

### *Temps partiel « subi », « choisi », des notions ambiguës*

Les qualificatifs concernant le temps partiel sont souvent ceux de “choisi” et “subi” ou “contraint”, opposant le choix ou le non-choix du salarié. Jusqu’en 2008, le code du travail qualifiait le travail à temps partiel de “travail à temps choisi”. C’était, en effet, le titre de la section sous laquelle le temps partiel était traité<sup>58</sup>. Or, ces qualificatifs ne rendent pas forcément compte des compromis et des marges de manœuvre qui sont en jeu, ni de l’interaction entre différents facteurs. On peut déjà chercher à nuancer ces approches à partir de facteurs socio-économiques extérieurs à l’emploi et à l’organisation du travail. Des facteurs tels que le niveau de revenu du conjoint, la catégorie socioprofessionnelle du salarié à temps partiel, son âge sont déterminants pour comprendre les raisons du désir de travailler plus ou moins longtemps.

L’idée de “choix” individuel est discutable car elle présuppose implicitement que tout choix est assimilé à un “libre choix”<sup>59</sup>, supposant « un acteur libre versus l’agent déterminé »<sup>60</sup>. Or, les déterminants qui pèsent sur la latitude de choix des temps de travail sont nombreux et relèvent de plusieurs dimensions. En matière d’aménagement du temps de travail, les aspirations et les revendications des salariés sont extrêmement diversifiées en fonction de caractéristiques et de contraintes individuelles. Chaque individu a son « équation temporelle personnelle »<sup>61</sup>, composée d’une multitude d’éléments relevant de la vie professionnelle, familiale et personnelle et qui est constamment recomposée lorsqu’un des éléments change. Les modes d’accès au temps partiel se situent dans ce contexte.

En matière de temps partiel, il convient donc de différencier deux modes d’accès à cette forme d’emploi selon qu’il relève de l’initiative du salarié ou de l’employeur.

Le premier, le « temps partiel par décision du salarié » avec possibilité de retour au temps complet (forme que l’on trouve dans la fonction publique, les assurances, les banques...) implique la modification d’un contrat conclu initialement à temps complet et, d’autre part, le temps partiel « d’embauche », intégré dans l’organisation de l’entreprise pour une plus grande flexibilité, forme de gestion de la main d’œuvre que l’on trouve surtout dans certains services, distribution, nettoyage, etc.<sup>62</sup>

La première forme de temps partiel correspond à un aménagement du temps de travail témoignant d’un acte de volonté de la part du salarié qui souhaite réduire son temps de travail ; cette mesure est généralement réversible. Le salarié a le choix entre le temps complet ou le temps partiel. Dans ce cas, le temps partiel correspond, le plus souvent, à une transformation du temps de travail d’un salarié embauché à temps complet. Mais cette catégorie peut aussi correspondre à un retrait de conditions de travail jugées trop pénibles (diminution de la fatigue par des durées moins longues).

---

<sup>58</sup> Voir Code du travail, ancien article L212-4-1 et suivants.

<sup>59</sup> V. ZARIFIAN (Philippe), « La notion de temps libre et les rapports sociaux de sexe dans le débat sur la réduction du temps de travail », in *Femmes et partage du travail*, sous la direction de H. Hirata et D. Sénotier, Paris, Syros, 1996, p26-38.

<sup>60</sup> M. Lallement, « En poste à temps partiel », Travail, Genre et Société, 2000.

<sup>61</sup> W. GROSSIN, « Aménagement du temps et comportements culturels », *Revue Française des Affaires Sociales*, avril-juin 1982.

<sup>62</sup> J. BUÉ, J.-L. METZGER, D. ROUX-ROSSI, *Le temps partiel à l’épreuve des 35 heures*, Paris : La Documentation française, 2004.

Le statut de temps partiel permet alors de se maintenir dans l'emploi tout en permettant le retrait d'un univers jugé éprouvant et sans perspective<sup>63</sup>. On retrouve sans doute une catégorie de temps partiel que plusieurs auteurs ont identifié et qualifié de " temps partiel " pathologique " qui a peu à voir avec un temps choisi " et qui consiste en une " fuite par rapport au travail, face à des conditions de travail pénible, à une usure au travail importante ou encore à un stress élevé " <sup>64</sup>. Cette forme de temps partiel est peu répandue dans les secteurs étudiés en dehors du Lait.

Dans ce secteur, le temps partiel concerne essentiellement des femmes dans les emplois administratifs et accessoirement des hommes âgés à la production - sous cette forme de transformation d'un emploi à temps complet vers le temps partiel.

A cette catégorie s'oppose le « temps partiel d'embauche », qui concerne les salariés directement embauchés à temps partiel, ne préjugant pas des souhaits des salariés, mais décrivant une situation objective. Ce type de temps partiel prédomine dans certaines catégories d'activité : cette forme d'emploi est très répandue dans le commerce et HCR. Cependant, ce temps partiel d'embauche peut aussi correspondre aux besoins des salariés, situation observée aussi bien dans le commerce que dans HCR. En revanche, le statut d'étudiant permet que les besoins des entreprises et des salariés soient temporairement identiques. Le cas des femmes est complexe car leurs besoins évoluent en fonction de leur situation familiale : nombre et âge des enfants, présence ou non du conjoint, situation professionnelle du conjoint ...

La réalité relative à la notion de choix n'est donc pas simple, et ne peut être réduite à la confrontation de situations diamétralement opposées, comme le souligne M. Maruani<sup>65</sup>, et comme nous avons pu le constater dans nos enquêtes de terrain. Pour les directions d'entreprise, il y a volontariat dès qu'il y a acceptation du travail à temps partiel. La notion de volontariat renvoie à une décision individuelle, elle s'oppose à une décision autoritaire de la direction concernant un collectif de salariés. La confusion entre *volontariat* — qui implique un choix réel et une possibilité de réversibilité de la décision — et *acceptation* — qui témoigne uniquement d'un accord pouvant être totalement contraint —, est significative des limites de cette notion.

### *Durée du travail et répartition des horaires*

La notion de « temps choisi » fait référence à l'autonomie du salarié dans le choix de sa durée du travail mais aussi de la répartition des horaires.

Indépendamment du type d'accès au temps partiel, par décision du salarié ou embauche directe, différentes situations peuvent être définies en fonction des marges de manœuvre dont disposent les salariés pour le choix des modalités de répartition de ce temps partiel. Cette distinction est d'importance car de nombreuses études montrent que les marges de manœuvre que les salariés peuvent avoir dans l'organisation de leurs horaires ont une incidence sur le vécu de ces horaires.

---

<sup>63</sup> N. CATTANEO, « Le travail à temps partiel : entre rêve et cauchemar », *Les Cahiers du MAGE*, n°2/97.

<sup>64</sup> ANXO (Dominique), BOULIN (Jean-Yves), LALLEMENT (Michel), LEFEVRE (Gilbert) et SILVERA (Rachel), 1998, " Recomposition du temps de travail, rythmes sociaux et modes de vie. Une comparaison France-Suède ", *Travail et Emploi*, n° 74, 1.

<sup>65</sup> MARUANI (M.), 2000, *Travail et emploi des femmes*, La Découverte, p. 79 et suivantes.

Lorsque des salariés, dont les horaires sont atypiques (nuit, fin de semaine, coupures dans la journée, etc.), ont des possibilités de choisir le mode d'organisation de ces horaires, ils en sont plus satisfaits<sup>66</sup>.

Pour les salariés, l'offre de souplesse horaire semble être la mesure qui les aide le plus à la conciliation entre travail et famille permettant de s'adapter à des contraintes non prévues. Les possibilités d'aménagement des horaires semblent le plus souvent relever de pratiques informelles au niveau de la hiérarchie immédiate et risquent, de ce fait, de créer des inégalités entre les salariés, parfois même au sein d'une même entreprise ou établissement.<sup>67</sup>

Dans l'enquête Emploi du Temps<sup>68</sup> un tiers des salariés à temps partiel se sont vu imposer le temps partiel en tant que forme d'emploi ainsi que la répartition des horaires ; à l'autre extrême pour un tiers, le temps partiel représente une forme d'aménagement du temps de travail, dans la mesure où le temps réduit est choisi et la répartition des horaires aussi. On pourrait alors réellement parler de « temps choisi », en faisant abstraction des contraintes extérieures, ce qui n'est pas le cas des autres temps partiel. On retrouve cette palette de configurations dans les entreprises dans lesquelles nous avons enquêté, selon les marges de manœuvre dont les salariés disposent pour adapter leurs horaires à leurs contraintes.

### *Deux profils*

L'enquête Emploi de l'Insee permet de saisir une différenciation de la catégorie d'emploi « temps partiel ». Bien qu'elle ne donne pas d'indications sur la forme de temps partiel au moment de l'embauche (contraint à l'embauche ou à la demande du salarié), elle permet cependant de distinguer les salariés à temps partiel selon leur volonté d'augmenter ou, au contraire, de maintenir leur durée de travail au moment de l'enquête, sans porter de jugement sur les raisons qui leur font souhaiter travailler plus ou moins. On peut considérer que pour les salariés à temps partiel ne souhaitant pas augmenter leur durée du travail le temps partiel est « choisi » et qu'il est « subi » pour ceux qui veulent augmenter leur durée du travail, en tous cas au moment où ils sont interrogés, ces qualificatifs pouvant changer pour une même personne au cours du temps.

La proportion de femmes à temps partiel qui veulent travailler plus longtemps est moins forte que celle des hommes. En 2007, d'après l'enquête emploi, 28 % des femmes à temps partiel et 34 % des hommes à temps partiel désirent travailler plus longtemps. Cependant, au total 1,3 millions de personnes travaillent à temps partiel en souhaitant travailler plus longtemps ; cela représente 8,6% des femmes salariées et 2,4 % des hommes salariés. Ces proportions sont d'autant plus fortes que la qualification est faible ; cette forme de temps partiel que l'on peut qualifier de « subi », est plus représentée chez les employés des services aux particuliers, les employés de commerce, les ouvriers non qualifiés. La part de ce sous emploi est la plus forte dans le tertiaire marchand et dans le secteur des particuliers employeurs.

Nous avons utilisé les termes de « subi » et « choisi » pour différencier parmi les salariés que nous avons rencontrés dans notre étude ceux qui ne souhaitent pas augmenter leur durée du travail quelles qu'en soient les raisons, de ceux qui cherchent à travailler plus longtemps.

---

<sup>66</sup> KNAUTH (P.), 1998, « Les nouvelles formes d'organisation du temps de travail », in *Temps et travail*, Actes du 33<sup>ème</sup> congrès de la SELF, septembre.

<sup>67</sup> A. Pailhé, op cité.

<sup>68</sup> J. BUE, 2002, op cité.

Il est clair que ces choix sont dépendants de nombreuses contraintes que chaque salarié gère en fonction de ses possibilités.

Ce clivage définit deux types de populations à temps partiel très différenciées<sup>69</sup>. En effet, les salariés à temps partiel que l'on peut considérer comme « satisfaits » de leur durée de travail, puisqu'ils ne souhaitent pas travailler plus longtemps, sont plus nombreux à avoir des charges familiales : un tiers d'entre eux ont deux enfants et un quart ont des enfants de moins de six ans. Ainsi, une grande partie de ces salariés peuvent ne pas souhaiter travailler plus longtemps en raison du poids de leurs responsabilités familiales, mais aussi d'un retrait progressif de l'activité professionnelle (préretraites ou fuite de conditions de travail mal supportées) ou d'un investissement en formation, de l'exercice d'un autre emploi ou d'une activité non rémunérée<sup>70</sup>.

En termes de conditions d'emploi d'abord, les salariés « satisfaits » de leur durée de travail que l'on peut qualifier de temps partiel « choisi » connaissent une stabilité proche de celle des temps complets (ancienneté élevée, statut protégé), alors que les autres travailleurs à temps partiel ont un statut plus précaire (ancienneté plus faible, CDD, intérim...).

En termes de conditions de travail ensuite, les salariés à temps partiel « satisfaits » de leur durée de travail ont des conditions de travail moins pénibles que leurs homologues à temps partiel et même à temps complet.

Les salariés « insatisfaits » de leur durée du travail que l'on peut alors qualifier de temps partiel « subi » ont des charges familiales moins lourdes et sont plus jeunes. Ils cumulent, plus que les autres salariés à temps partiel, des conditions de travail difficiles : temps de travail plus court, plus irrégulier, plus imprévisible, moins maîtrisable<sup>71</sup>, mais aussi manque de moyens pour faire leur travail, manque de soutiens ou d'échanges avec la hiérarchie et les collègues, efforts physiques et risques professionnels plus conséquents et conditions d'hygiène moins bonnes<sup>72</sup>.

Si de nombreux éléments clivent les salariés à temps partiel dans le travail, les pratiques hors-travail sont aussi fortement différenciées. En effet, au-delà des variables socioprofessionnelles et socioculturelles, le mode d'organisation du temps de travail intervient dans les activités que les femmes salariées peuvent avoir en dehors de leur travail<sup>73</sup>. Certaines caractéristiques du temps de travail influent « toutes choses égales par ailleurs » (donc, une fois les effets socio-démographiques neutralisés) sur les pratiques sociales. C'est le cas notamment d'une durée du travail moins longue, d'horaires de travail connus à l'avance, stables ou librement choisis, de l'absence de travail de nuit ou du dimanche, qui agissent toutes dans le sens d'une plus grande activité hors travail. De plus, la possibilité de choisir la répartition de son temps de travail favorise la pratique d'activités extérieures au domicile. Lorsque les salariées à temps partiel ont eu ce choix, elles sont plus nombreuses que les autres à avoir des activités telles que participer à une association, faire du sport, fréquenter une bibliothèque.

---

<sup>69</sup> Selon une exploitation de l'enquête Conditions de travail ; voir J. BUE, T. COUTROT, I. PUECH, 2004, Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquête, Octares.

<sup>70</sup> C. BOURREAU-DUBOIS, O. GUILLOT, E. JANKELIOWITCH-LAVAL, « Le travail à temps partiel féminin et ses déterminants », *Économie et Statistiques*, n°349-350, 2001.

<sup>71</sup> J. BUÉ, T. COUTROT, « Horaires atypiques et contraintes dans le travail : une typologie en six catégories », *Premières informations / Premières synthèses*, n°22.2, 2009.

<sup>72</sup> C. ROUXEL, « Conditions de travail et précarité de l'emploi », Intervention au colloque organisé par la DARES *Conditions de travail et situations d'emploi*, mai 2009.

<sup>73</sup> J. BUÉ, « Temps partiel des femmes : entre « choix » et contraintes », *Premières informations / Premières synthèses*, n°08.2, 2002.

### *Polyvalence, polyactivité, polycompétence*

Une des solutions préconisées par les directions pour développer « le temps complet choisi » est le développement de la « polyactivité », ou de la « polycompétence » (ou « multicompétence ») qui permet à la fois de répondre aux souhaits des salariés de limiter la « précarité<sup>74</sup> » des contrats à temps partiel, ainsi qu'aux exigences de flexibilité des entreprises. Ces différentes formes d'organisation du travail se développent dans deux des secteurs étudiés : le commerce et HCR. Cependant, ces notions demeurent floues et nos interlocuteurs, dans ces branches, ont tendance à confondre ces termes qui recouvrent des réalités proches mais avec des nuances significatives pour le vécu des salariés.

**La polyvalence** est une pratique habituelle et répandue dans tous les secteurs de l'économie. Elle consiste à mobiliser un salarié sur un poste, à un moment où il est disponible pour une durée limitée, pour répondre à un besoin de remplacement ponctuel (par exemple remplacer un collègue qui est en pause), ou de renfort nécessaire sur un autre poste. Cette polyvalence qui n'est pas organisée et qui est souvent qualifiée de « bouche-trou », est condamnée par les syndicats, moins par les salariés qui peuvent apprécier de varier leurs activités.

Elle est plus naturelle dans les entreprises ou établissements de petite taille où elle est déjà complètement intégrée dans l'organisation du travail et est de règle pour tous, sans être formalisée. Les évolutions récentes dans de nombreuses entreprises vont dans le sens de davantage de polyvalence, souvent pour pallier aux baisses d'effectifs liées à la crise. La polyvalence est présente, à des degrés divers, dans plusieurs des entreprises enquêtées.

**La polyactivité** consiste à organiser, structurer et développer cette polyvalence, la rendre plus professionnelle, moins « bouche-trou ». Elle se définit comme une forme d'emploi sur deux postes de travail clairement définis afin de permettre de répondre à des besoins complémentaires mais durables d'affectation (ce qui la différencie du besoin de remplacement ponctuel). Les salariés bénéficient d'une formation (le plus souvent courte et « sur le tas ») à l'activité du second poste. Cette polyactivité peut être définie par un avenant au contrat de travail qui précise les postes occupés, le forfait horaire global et sa répartition sur chaque poste de travail, les conditions de rémunération globales et détaillées par poste de travail, le rattachement hiérarchique – auprès du supérieur de la fonction principale. Cependant, dans la pratique la zone d'accueil du second poste ainsi que les horaires ne sont pas toujours définitifs et la différenciation avec la polyvalence n'est pas toujours évidente. L'accès à la polyactivité ne donne lieu à aucune bonification spécifique. Pour les directions, la polyactivité est un moyen d'améliorer la fidélité des salariés à leur entreprise en renforçant leurs compétences, de limiter l'insatisfaction sociale, et de bénéficier de nouvelles sources de flexibilité. Pour les salariés, elle peut être un moyen d'augmenter leur temps de travail en diversifiant ses tâches.

La polyactivité a été négociée dans la branche du commerce à prédominance alimentaire pour augmenter la durée du temps de travail des salariés à temps partiel et est introduite dans certaines entreprises de HCR dans lesquelles elle peut concerner l'ensemble des salariés.

---

<sup>74</sup> Le terme *précarité* doit être précisé car il est utilisé par tous les interlocuteurs patronaux et syndicaux à propos du temps partiel : les contrats à temps partiel sont en effet de plus en plus à durée indéterminée - dans les mêmes conditions que les temps complets – et ne sont pas forcément *précaires* dans ce sens (bien que le taux de CDD soit quand même encore un peu plus élevé pour les temps partiels que pour les temps complets, en particulier dans le secteur HCR). Le terme *précaire* est ici employé au sens de *fragilité financière* induisant des aléas dans la gestion de la vie quotidienne.

**La polycompétence** suppose une amélioration de la compétence. Elle aboutit également à ce que la personne soit affectée sur deux emplois clairement définis, de manière effective et permanente. La reconnaissance de la polycompétence est très formalisée, elle passe par la validation de la connaissance du premier métier, la formation sur le deuxième métier, la planification sur les deux métiers et une période transitoire avant validation définitive. Un échelon supplémentaire est institué dans les niveaux de la classification des employés et le passage à cet échelon doit faire l'objet d'un avenant au contrat de travail. La polycompétence doit donc en principe tendre vers une évolution professionnelle et une amélioration du statut, pouvant aboutir à une meilleure qualification.

La polycompétence a été négociée dans une entreprise du commerce de notre échantillon, mais se heurte à des difficultés d'application. Dans une grande entreprise de la branche HCR, un parcours obligatoire pour les temps complets et optionnel pour les temps partiels qui prépare à une « multicompetence » financièrement reconnue, très proche de la polycompétence. L'intérêt pour les entreprises est d'améliorer les conditions de travail et d'emploi des salariés dans des secteurs où les conditions d'emploi et de travail sont difficiles. Ces dispositifs permettent de combiner une logique « flexibilité » avec une qualification pour le salarié. Ils peuvent aussi permettre de fidéliser les salariés.

En réalité, nos interlocuteurs utilisent de manière assez confuse ces différents termes pour désigner une affectation de la même personne sur des postes différents ou des tâches différentes. Néanmoins, dans la pratique, lorsqu'il s'agit de polyactivité ou de polycompétence, il y a une véritable tendance à mieux organiser et à structurer cette affectation sur plusieurs postes que lorsqu'il s'agit simplement de polyvalence.

## Méthodologie

Vingt-trois accords de branche récents, signés entre 2005 et 2008 (donc postérieurs à la loi de 2004 précitée), abordent la question du temps partiel. Après analyse, nous avons sélectionné les trois branches qui ont conclu les accords qui nous paraissent les plus intéressants dans le cadre de l'appel à projets (les industries laitières, les hôtels, cafés, restaurants, le commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire).

Nous nous appuyons sur une démarche qualitative par entretiens semi-directifs auprès des employeurs, des syndicats et des salariés et sur l'analyse de la documentation disponible (accords, bilans sociaux, tracts syndicaux, etc.) au niveau des branches, des entreprises et des établissements.

Après une étude approfondie des accords et conventions au niveau des branches, nous avons rencontré les partenaires sociaux (représentants des syndicats patronaux et salariés) afin d'analyser le contexte économique, les modes de gestion de l'emploi, les modes de relations professionnelles, les types d'entreprises, les caractéristiques des salariés. Dans un premier temps l'analyse s'est centrée sur les négociations de branche : historique des négociations sur le temps de travail, place du temps partiel dans les négociations.

Dans un deuxième temps le choix des entreprises à enquêter s'est appuyé à la fois sur le recensement des accords d'entreprise traitant du temps partiel dans la base « @ccent » et sur les conseils de nos interlocuteurs de branche. L'objectif est de saisir la diversité des situations au sein d'une branche et entre les branches.

Pour chaque entreprise étudiée, des entretiens avec les représentants des directions et des syndicats ont été réalisés au niveau central de l'entreprise ; par la suite, un ou des établissements ont été enquêtés dans lesquels les différents acteurs étaient interrogés : la direction, la hiérarchie intermédiaire, les représentants du personnel (délégués syndicaux ou mandatés, signataires ou non). Les salariés ont été rencontrés à la fois sur la base des recommandations des directions et des syndicats présents dans l'entreprise.

Le temps partiel sera traité dans le contexte des évolutions législatives et conventionnelles du temps de travail dans leur ensemble ; celles-ci concernent à la fois les salariés à temps complet et les salariés à temps partiel. De même, les aménagements du temps de travail et les organisations qui en découlent dans les entreprises seront abordés dans une perspective globale.

## Plan du rapport

Le plan du rapport propose une présentation approfondie des terrains d'enquête en trois parties traitant successivement de la branche Commerce, HCR et Lait (industries et coopératives). Ce choix a été motivé par la nécessité de conserver les cohérences sociales, économiques et industrielles de chaque branche. Pour chacune d'elle en effet, nous présentons les principaux éléments concernant sa structuration économique, le type d'entreprises qui la composent et les enjeux auxquelles elles sont confrontées. La population salariée est étudiée également avec précision, notamment sous les angles du temps de travail et du temps partiel. Les relations professionnelles qu'entretiennent les organisations syndicales, patronales et l'Etat sont ensuite détaillées, sous l'angle de leurs rapports (conflictualité, « climat social ») et de leurs effets (règles, accords, conventions). Les représentations des acteurs sur le temps partiel et le temps de travail, puis leurs traductions dans les textes collectifs sont étudiées au niveau de la branche et des entreprises. Nous évoquons également, lorsqu'ils existent, les textes traitant d'objets associés à la question du temps de travail, et notamment celles qui concernent l'égalité professionnelle ou l'emploi des seniors. Au-delà des textes, ce rapport présente plusieurs éclairages tirés de monographies d'entreprises. Ce matériau de terrain est intégré aux trois parties qui le composent. Le rapport se conclut par une synthèse générale qui tire les enseignements de l'analyse.

# PARTIE I : BRANCHE COMMERCE

---

## I.1 – PRESENTATION GENERALE DE LA BRANCHE

### A. DEUX CATEGORIES D'ENTREPRISES

La branche couvre principalement les activités des hypermarchés, des supermarchés et des discounters, celles des entrepôts et services de logistique, ainsi que celles des sièges sociaux et centrales d'achat.

La branche intègre deux catégories d'entreprises : les dites *intégrées* et les *indépendantes*.

Les entreprises dites *intégrées* sont constituées de sociétés ou groupes de sociétés, composés d'établissements de l'enseigne, de services de logistique et administratifs et d'un siège social. Les grands groupes ont des sociétés distinctes couvrant chacune plusieurs activités : hypermarché, supermarché ou discount (avec souvent des appellations distinctes). Entrent dans cette catégorie des sociétés comme *Auchan, Carrefour, Casino...* Cette catégorie couvre environ 55 % des effectifs de la branche.

Ces entreprises se caractérisent par une gestion centralisée, une politique commerciale, financière et sociale unique qui est élaborée au niveau du siège national de la société, ou même du groupe, et diffusée ensuite dans les établissements. Les effectifs sont importants : pouvant atteindre de 50 000 à 75 000 salariés, par société. Les accords d'entreprise sont négociés au niveau central. Les sociétés de cette catégorie sont toutes adhérentes à la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD), qui est le syndicat patronal de la branche.

Les entreprises *indépendantes* sont constituées en sociétés distinctes et autonomes, généralement des PME couvrant d'un à quatre magasins qui sont affiliés à des enseignes connues avec qui elles passent un contrat soit de type association, location-gérance, soit dans certains cas de franchise. Leur gestion s'effectue uniquement au niveau de l'entreprise ; il n'y a pas de politique commune. Ces entreprises se caractérisent par des effectifs moins importants, de 25 à 400 salariés, par une moindre présence syndicale, et également par une quasi-absence de négociation. Généralement elles appliquent directement les accords négociés au niveau de la branche, et lorsqu'elles ne sont pas adhérentes à la FCD, elles appliquent les accords lorsqu'ils sont étendus. Ce type d'entreprises couvre 45 % des effectifs de la branche ; certaines sont adhérentes au syndicat patronal, et d'autres non. À titre d'exemples, *Leclerc, Intermarché, Super U* sont des entreprises indépendantes.

Les entreprises de la branche ont des formats différents qui se caractérisent par une organisation et une gestion également différentes :

Les hypermarchés ont une superficie moyenne d'au moins 2500 m<sup>2</sup> ; leurs effectifs varient selon l'importance de 150 à 1200 salariés, avec une moyenne autour de 300 salariés. Chaque magasin comporte un service RH, un service comptable. Le nombre des hypermarchés est évalué à 1667 selon le rapport de branche 2010.

Les supermarchés, ont une superficie de 400 à 2500 m<sup>2</sup> environ, et selon leur taille ont des effectifs compris entre 15 et 150 salariés, en moyenne 50-60. Dans les entreprises intégrées, la gestion est centralisée à un niveau supérieur, généralement au niveau d'une direction régionale qui couvre plusieurs magasins. Leur nombre est évalué à 5437.

---

Encadré 4 : La définition du champ par la convention collective nationale

La branche Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire couvre les entreprises qui exercent une activité principale de commerce de détail ou de gros à prédominance alimentaire. Cette branche a été retenue en raison du fort taux d'emploi de salariés à temps partiel qui représentent 30 % des effectifs<sup>75</sup>.

Les activités de commerce entrant dans le champ de cette branche sont les suivantes :

Commerces d'alimentation générale (commerce de détail non spécialisé à prédominance alimentaire en magasin d'une surface inférieure à 120 m<sup>2</sup>),

Supérettes (commerce de détail non spécialisé à prédominance alimentaire en magasin d'une surface de vente comprise entre 120 et 400 m<sup>2</sup>),

Supermarchés (commerce de détail non spécialisé à prédominance alimentaire en magasin d'une surface de vente comprise entre 400 et 2 500 m<sup>2</sup>),

Hypermarchés (commerce de détail non spécialisé à prédominance alimentaire en magasin d'une surface de vente supérieure à 2 500 m<sup>2</sup>),

Commerce de détail de boissons exercé par les seules entreprises à succursales multiples dont les magasins sont gérés par des gérants non salariés.

Sont également concernées les activités de commerce de gros suivantes :

Centrales d'achats de produits de grande consommation appartenant aux entreprises du commerce de détail à prédominance alimentaire (alimentations générales, supérettes, supermarchés, hypermarchés),

Activité unique ou principale du commerce de gros de farines et produits pour boulangeries,

Commerce de gros non spécialisé à prédominance alimentaire.

---

La distinction entre la labellisation hyper ou super n'est pas très nette et ne correspond à aucun critère précis ; la taille en est évidemment un, mais il existe des gros supermarchés et des petits hypers. C'est l'enseigne qui fait la différence, le mode de gestion et les produits proposés sont également différents selon le format. Les supermarchés ne vendent pas au-delà du petit électroménager.

- Les maxi-discompteurs ont une superficie inférieure à 2 500 m<sup>2</sup> et ont la caractéristique de ne présenter qu'environ 1300 références en moyenne, contre 25 000 à 40 000 pour les hypers, et 3 000 à 5 000 pour les supermarchés. Leur nombre est évalué à 4531.

---

<sup>75</sup> Source : Enquête Emploi 2008, INSEE.

- Les très petites entreprises, le plus souvent en gérance ou franchise, liées à une des enseignes du secteur, ainsi que les très petites entreprises non affiliées n'ont le plus souvent pas ou peu de salariés ; il se peut que des salariés à temps partiel travaillent dans ces petites structures que nous n'avons pas enquêtées, considérant que ce serait l'objet d'une étude à part entière. Cependant, aucun de nos interlocuteurs au niveau de la branche n'ont évoqué ces structures qui ne semble pas poser de problèmes particuliers.

Le secteur est de plus en plus structuré par les grandes entreprises : plus de la moitié des salariés du secteur travaillent dans des grandes entreprises de plus de 500 salariés, un sur dix seulement dans des entreprises de moins de 10 salariés.

## **B. UNE FORTE PROGRESSION ECONOMIQUE QUI MARQUE LE PAS**

Il s'agit d'un secteur d'activité récent – les premiers supermarchés sont apparus à la fin des années 50 (même si des prototypes, magasins en libre-service avaient commencé à exister après la guerre), le premier hypermarché date de 1963, et les discounters ont fait leur apparition à la fin des années 70, implantés par des enseignes allemandes.

Ce secteur a connu une forte progression pendant longtemps, et a beaucoup embauché, en raison de la croissance extensive du parc et de l'ouverture de nombreux magasins, mais est actuellement en voie de stabilisation, voire de légère régression depuis quelques années<sup>76</sup>. Selon le format, il peut y avoir des distinctions. Les hypermarchés ont ainsi connu une tendance à la baisse ces derniers temps, qui semble être en voie de stabilisation en 2010 ; des réorganisations importantes ont eu lieu pouvant aboutir à des réductions d'emploi. Mais dans l'ensemble il n'y a pas de véritable baisse dans la branche, car d'autres entreprises, notamment les supermarchés sont plutôt en croissance, en particulier par l'implantation de nouveaux magasins. Par ailleurs, c'est dans les maxi-discounts que les effectifs ont le plus augmenté : plus de 30 % entre 2005 et 2009.

L'« effet crise » dans cette branche est relatif, dans la mesure où le poste budgétaire de l'alimentation est incontournable pour les consommateurs ; néanmoins, il a pu être constaté des modifications des comportements des clients : choix accru de produits discount, changements d'habitudes alimentaires, tendance à l'économie des paniers.

## **C. UN SECTEUR PORTEUR D'EMPLOI, PEU QUALIFIE ET FEMININ**

Malgré le ralentissement de la consommation, le commerce à prédominance alimentaire a toujours créé des emplois : les effectifs ont été multipliés par 7 en 29 ans. Le commerce à prédominance alimentaire est parmi les secteurs qui créent le plus d'emplois.

La branche comprend 640 000 salariés. Ces effectifs sont relativement stables depuis 2006.

La moitié des salariés travaillent dans les hypermarchés, un tiers dans les supermarchés et les discounts, 10 à 15 % dans la logistique et 10 à 15 % dans les centrales d'achat et les sièges. Depuis les années 2000, on peut observer une stagnation des emplois dans les hypermarchés, une légère augmentation dans les supermarchés, une baisse assez importante dans les

---

<sup>76</sup> Voir « Contrats d'étude prospective : commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire » avril 2008 Rapport GESTE et CREDOC,

entrepôts et chez les grossistes. C'est dans les maxi-discounters que les effectifs augmentent le plus, de 30 % entre 2005 et 2009, de part l'implantation de nouveaux magasins<sup>77</sup>.

Les emplois sont dans l'ensemble peu qualifiés : 15 % des salariés sont cadres et agents de maîtrise et 85 % employés ; les femmes représentent 66 % des employés, 39 % des agents de maîtrise, 29 % des cadres. Les employés commerciaux et les hôtes-hôtesse de caisse représentent un peu plus de la moitié de l'effectif de l'ensemble de la branche. On peut observer des difficultés de recrutement, principalement pour les métiers « de bouche ».

Le salaire médian annuel brut (incluant toutes les primes) en 2008, représente 18 700 € pour les employés administratifs, 19 100 € pour les hôtes-hôtesse de caisse et les employés de libre-service, 21 070 pour les bouchers, 21 780 pour les ouvriers, 26 630 pour les managers de rayon, 30 450 pour les cadres administratifs et 43 720 pour les directeurs de magasin<sup>78</sup>.

Les différences de salaires dans l'ensemble du commerce montrent des écarts importants entre les hommes et les femmes : en moyenne 31 931 euros annuels pour les hommes, 24 996 euros pour les femmes<sup>79</sup>.

Le secteur est majoritairement féminin (60 % de femmes), excepté dans les entrepôts et les entreprises de commerce de gros où la part des hommes est inversée. Les femmes sont particulièrement nombreuses dans les maxi-discounters où elles représentent 73 % des effectifs, elles sont nombreuses aussi dans les supermarchés (69 %) et légèrement moins dans les hypermarchés (58 %). La proportion de femmes est moins importante dans les grands établissements dans lesquels les cadres sont plus nombreux, ainsi que les métiers qualifiés tels les bouchers, boulangers, poissonniers qui sont occupés essentiellement par des hommes.

En dehors des contrats étudiants, l'âge moyen est de 37,5 ans, mais la tendance est au vieillissement par rapport aux années précédentes. L'ancienneté moyenne dans le secteur est de 8,9 ans, en augmentation depuis quelques années, mais nettement plus faible chez les maxi-discounters dans lesquels l'ancienneté moyenne est de cinq ans.

Le secteur connaît un fort turn-over de 20 % environ, qui pose problème, mais on observe aussi une stabilité importante de certains salariés qui ont une grande ancienneté, en particulier en province. Par ailleurs, dans les hypermarchés et les supermarchés le turn-over tend à diminuer depuis quelques années. Le turn-over est plus important en région parisienne.

#### **D. UN FORT TAUX DE SALAIRES A TEMPS PARTIEL**

L'Enquête Emploi<sup>80</sup> fournit des données qui permettent de mieux connaître la situation des salariés à temps partiel dans le secteur. Près de 30 % des salariés de la grande distribution travaillent à temps partiel. Ils ne sont que 7 % dans les entrepôts et les grossistes, 59 % chez les maxi-discounters. 39 % des femmes travaillent à temps partiel, 11 % des hommes<sup>81</sup>.

Le taux de temps partiel est légèrement plus élevé dans les petits établissements de moins de 50 salariés, qui appartiennent le plus souvent soit à des entreprises discounters, soit des entreprises indépendantes non intégrées.

---

<sup>77</sup> Source : rapport 2010 de l'Observatoire Prospectif du Commerce.

<sup>78</sup> Idem

<sup>79</sup> Données DGI, INSEE, DADS, DGCIS, 2007

<sup>80</sup> Enquête Emploi 2010, INSEE.

<sup>81</sup> Observatoire Prospectif du Commerce, op cité.

La précarité des salariés du commerce se caractérise par le travail à temps partiel non souhaité dans la mesure où, en 2008, 39 % des salariés à temps partiel souhaiteraient travailler plus longtemps, ce qui est plus élevé que dans l'ensemble du secteur privé (31 %).

**Tableau 1 : Raisons principales du travail à temps partiel dans la branche Commerce**

En %	Commerce	Ensemble du secteur privé
Autre activité professionnelle, études, formation	14	10
Raisons de santé	5	6
N'a pas trouvé d'emploi à temps complet	44	34
S'occuper des enfants ou d'un membre de la famille	19	27
Pour disposer de temps libre ou faire des travaux domestiques	12	15
Autre	6	7
Ensemble	100	100

Source : Enquête Emploi en Continu, INSEE, 2010. Lecture : 14 % des salariés à temps partiel dans le commerce travaillent à temps partiel pour avoir une autre activité professionnelle ou poursuivre des études ou une formation.

En effet, en 2010, si la proportion de salariés déclarant travailler à temps partiel pour exercer une autre activité ou pour disposer de temps libre ou raisons de santé est dans la moyenne du secteur privé, une proportion encore importante de salariés travaille à temps partiel car ils n'ont pas trouvé d'emploi à temps complet (44 %, 34 % dans l'ensemble du secteur privé) ; ils sont, par contre, moins nombreux que dans l'ensemble à travailler à temps partiel pour s'occuper de leurs enfants (27 % pour l'ensemble du privé) (tableau 1).

## **E. DES EMPLOIS STABLES ET DES DUREES DU TRAVAIL ASSEZ LONGUES**

Bien que le taux d'emploi stable soit plus élevé pour les salariés à temps complet (90 %) que pour les salariés à temps partiel (83 %), ces derniers connaissent une stabilité supérieure à celles de l'ensemble des temps partiel du secteur privé (Tableau 2 : Statut des salariés dans la branche commerce, page suivante). Les CDD à temps partiel correspondent le plus souvent à des remplacements temporaires de salariés permanents. Les autres formes d'emplois précaires (saisonniers et intérim) sont peu utilisées.

Les étudiants représentent à peu près de 14 % des salariés à temps partiel, proportion en augmentation depuis 2007 et leurs bases contrats sont beaucoup plus courtes que celle des autres salariés à temps partiel : une dizaine d'heures en moyenne par semaine.

Les temps partiels de ce secteur sont relativement longs : 42 % des salariés à temps partiel y travaillent au moins 30 heures par semaine, ce qui n'est le cas que de 29 % dans l'ensemble du secteur privé.

**Tableau 2 : Statut des salariés dans la branche commerce**

En %	Commerce		Ensemble du secteur privé	
	Temps complet	Temps partiel	Temps complet	Temps partiel
<b>CDI</b>	90	83	88	79
<b>CDD</b>	8	14	6	17
<b>Saisonnier</b>	-	1	1	1
<b>Intérim</b>	1	1	3	2
<b>Apprentis</b>	1	1	2	1
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Enquête Emploi en Continu, INSEE, 2010. Lecture : 90 % des salariés à temps complet dans le secteur du commerce ont un contrat à durée indéterminée.

Les horaires des salariés à temps partiel sont plus souvent variables que ceux des salariés à temps complet. Les salariés du secteur travaillent très fréquemment le samedi (neuf sur dix), qu'ils soient à temps complet ou à temps partiel. Par contre, les salariés à temps partiel travaillent moins souvent le dimanche que les temps complets<sup>82</sup>.

Les salariés à temps partiel sont plus jeunes que les salariés à temps complet. De nombreux interlocuteurs nous ont évoqué l'image de la caissière, mère célibataire, à temps partiel comme étant un archétype du secteur ; en fait, le taux de ménages monoparentaux dans le commerce est légèrement supérieur à celui de l'ensemble du privé (13 % contre 11 %) (Tableau 3 : Types de ménages en fonction du temps de travail dans la branche commerce, ci-dessous).

**Tableau 3 : Types de ménages en fonction du temps de travail dans la branche commerce**

En %	Commerce		Ensemble du secteur privé	
	Temps complet	Temps partiel	Temps complet	Temps partiel
<b>Une personne</b>	12	9	15	12
<b>Monoparental</b>	8	13	7	11
<b>Couple</b>	26	20	23	21
<b>Couple avec enfant</b>	50	59	52	55
<b>Autre</b>	3	3	3	3
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Enquête Emploi en Continu, INSEE, 2010. Lecture : 12 % des salariés à temps complet dans le secteur du commerce vivent dans un ménage constitué d'une seule personne.

<sup>82</sup> Source : Enquête Emploi, INSEE.

## F. UNE EVOLUTION DANS LA GESTION DES EMPLOIS

L'activité dans cette branche se caractérise par de grandes fluctuations et des variations d'activité importantes – semaines non identiques, jours et heures avec pointes d'activité liées à l'afflux de la clientèle qui n'est pas régulier. Cependant, lors de la création des hypermarchés et des supermarchés, les embauches se faisaient presque exclusivement à temps complet dans les magasins, que ce soit dans les rayons ou aux caisses. Les caissières avaient des horaires fixes. Les directions acceptaient d'avoir des caissières sous utilisées à certaines périodes de la journée et de la semaine. Dans les années 80, un double mouvement se profile. D'une part, la concurrence devient de plus en plus forte et d'autre part, la législation favorise l'utilisation de la main d'œuvre à temps partiel (voir introduction). Les entreprises du secteur développent l'embauche à temps partiel avec une utilisation intensive des heures complémentaires qui ne sont pas majorées financièrement et sont modulables selon les besoins. Par ailleurs, les embauches se font essentiellement sur des contrats à durée déterminée.<sup>83</sup>

L'utilisation du temps partiel dans cette branche est justifiée par le patronat comme étant une nécessité et une contrainte incontournables afin de répondre aux fluctuations de la fréquentation des magasins à certaines heures et certains jours (fin de journée, samedi, dimanche). Le recours à des contrats à temps partiel est présenté par les directions d'entreprises comme seule solution pour répondre à ces exigences.

On peut repérer plusieurs facteurs inhérents aux évolutions du contexte juridique et socio-économique dans la branche qui vont converger pour aboutir à une modification profonde de la gestion des emplois dans les entreprises qui se traduit par un reflux de l'emploi à temps partiel.

Tout d'abord les pouvoirs publics, par la suppression, en 2000, des allègements de charges et l'instauration des majorations des heures complémentaires ont rendu cette forme d'emploi moins intéressante sur le plan financier. De plus, les modifications législatives récentes (V. Introduction générale) ont eu comme résultat de limiter l'intérêt du temps partiel et même de le rendre plus dissuasif car plus contraignant, onéreux.

D'après le délégué patronal de branche, ce ne sont pas vraiment les contraintes financières accrues qui sont à l'origine des évolutions – suppression des abattements de charges pour les emplois à temps partiel qui de toutes façons n'étaient pas dus en cas de recours aux heures complémentaires, majoration des heures complémentaires – car le coût d'un remplacement extérieur est au moins aussi onéreux, mais le problème de la rigidité de l'utilisation des heures complémentaires qui les rend totalement dissuasives. D'après lui, les pouvoirs publics ont considéré que l'heure complémentaire « était nuisible » et ont « tout fait » pour dissuader les entreprises de les utiliser de façon pérenne.

Par ailleurs, la demande sociale, a été exprimée par les partenaires sociaux, sensibles à la question du travail à temps partiel « subi », dès les années 80. Tous les syndicats sont mobilisés sur l'aspect précarité du temps partiel, sur l'aspect « subi » qu'ils combattent.

---

<sup>83</sup> BOUFFARTIGUE P., PENDARIES J-R., 1994. « Formes particulières d'emploi et gestion d'une main-d'œuvre féminine peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché », *Sociologie du travail*, vol. 36, n°3, pp. 337-360. ALONZO P., 1998. « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu ? », *Travail et emploi*, n°76.

C'est une revendication syndicale de longue date, particulièrement portée par la CFDT, mais suivie par les organisations syndicales du premier collège. Les syndicats revendiquent que les salariés à temps partiel qui le souhaitent puissent passer à temps complet, davantage que l'augmentation des bases contrat. Nous verrons que les souhaits des salariés sont plus diversifiés.

Sur le plan économique, les évolutions technologiques pourraient à terme aboutir à l'automatisation des caisses et à la diminution du nombre de personnels nécessaires sur ces postes. Cela rendrait nécessaire l'amélioration de l'employabilité de ces salariés et l'adoption de mesures de reconversion. Tous les représentants patronaux nous ont affirmé que les nouvelles technologies n'auraient que peu d'impact sur les emplois en mettant l'accent sur le rôle d'accueil indispensable sur les postes en caisse qui fait que les caisses automatiques ne sont pas généralisables. Néanmoins, tous les syndicats sont extrêmement inquiets de ces évolutions et craignent qu'elles n'entraînent à terme des suppressions d'emplois.

Par ailleurs, la concurrence entre les enseignes se porte sur les prix mais aussi sur la qualité du service ; le turn-over important dans le secteur pose problème de ce point de vue et le besoin de fidélisation des salariés nécessaire à la qualité du service a participé de l'amélioration des conditions d'emploi.

Enfin, l'image de la profession dans les médias a pu avoir un rôle dans l'évolution de la gestion des emplois dans le secteur. Toutes les enseignes – surtout les grandes – sont sensibles à la mauvaise image de la caissière à temps partiel symbole de la précarité, ce qui était le cas dans les années 80-90<sup>84</sup>.

C'est donc dans un contexte en pleine mutation que la gestion des emplois, à temps complet et à temps partiel, dans ce secteur a connu une transformation importante. Nous allons revenir en détail sur ces évolutions en abordant dans un premier temps les relations professionnelles, les négociations et les positions des partenaires sociaux au niveau de la branche. Dans un deuxième temps nous analyserons les répercussions des négociations de branche dans les entreprises et les établissements.

---

<sup>84</sup> Bouffartigues, Alonzo, op. cité.

## I.2 – RELATIONS PROFESSIONNELLES ET NEGOCIATIONS COLLECTIVES

### A. LES RELATIONS PROFESSIONNELLES AU NIVEAU DE LA BRANCHE

#### Un seul syndicat patronal

Il n'y a actuellement qu'une seule organisation patronale dans la branche, qui couvre environ 70 % des effectifs salariés et qui signe les accords au nom de ses adhérents : la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD).

Toutes les grandes entreprises *intégrées* sont adhérentes à la FCD. Ces grands groupes ont une politique interne active et leur propre négociation conventionnelle sont généralement d'un niveau plus favorable pour les salariés que celle issue de la branche ; seules quelques-unes des entreprises *indépendantes* sont également adhérentes à la FCD. Ce sont le plus souvent des entreprises de taille moyenne qui n'ont généralement pas de couverture conventionnelle autre que celle issue de la branche. Il s'agit de « deux mondes différents », mais couverts tous par la même CCN.

En réalité, la FCD étant la seule organisation patronale, elle représente l'ensemble de la branche même si toutes les entreprises ne sont pas adhérentes. C'est elle qui organise la profession, et si les accords conclus ne sont dans un premier temps applicables qu'aux adhérents, dès qu'ils sont étendus, ils s'appliquent à toutes les entreprises.

Les directions de toutes les entreprises que nous avons enquêté sont adhérentes à la FCD, même celle de SUPER2, entreprise indépendante.

#### Cinq syndicats de salariés représentatifs

Au niveau de la branche les 5 syndicats actuellement représentatifs au plan national sont présents : Fédération commerce, distribution et services CGT, Fédération des services CFDT, FGTA-FO, CSFV-CFTC, FNAA CFE-CGC.

Sans qu'il soit possible de donner des chiffres précis, le taux de syndicalisation est faible dans cette branche<sup>85</sup>. La grande distribution est en effet un secteur récent, qui selon le délégué CGT de branche « n'avait pas de culture syndicale ni de perception de vrais changements ». Provisoirement, à partir des derniers résultats connus, mais qui ne prennent pas en compte les entreprises indépendantes qui représentent 45 % de la branche, la représentativité syndicale se répartit à peu près de la façon suivante :

- 1<sup>e</sup> position FO - FGTA: 35 %
- 2<sup>e</sup> CFDT : 20-25 %
- 3<sup>e</sup> CGT : 15 %
- 4<sup>e</sup> CFTC : 10 %

---

<sup>85</sup> Tous les interlocuteurs sont dans l'impossibilité d'avancer un chiffre : vraisemblablement autour de 2%. Cependant, il convient de souligner que désormais l'audience électorale (c'est à dire les résultats aux élections) compte davantage que le nombre de syndiqués car le critère de l'audience est devenu décisif depuis la loi de 2008.

- 5<sup>e</sup> CGC : 5 %, mais très largement majoritaire dans les collèges cadres – environ 60 à 65 %.

Si les chiffres avancés sont confirmés, ce qui est difficile à dire actuellement, ces 5 syndicats maintiendraient leur représentativité au niveau de la branche<sup>86</sup>. Nous verrons que les cinq syndicats représentatifs sont présents à des degrés divers dans les entreprises intégrées et peu présents dans les entreprises indépendantes.

Il faut noter que dans certaines entreprises, des syndicats SUD ou UNSA peuvent être implantés, le plus souvent dans les entrepôts, comme c'est le cas à DISCOUNT et SUPER1 ; mais ils n'ont pas de représentativité au niveau de la branche.

### Une faible conflictualité

La conflictualité dans la branche est faible, quoiqu'en progression ces derniers temps. Il convient de distinguer cependant le secteur des entrepôts et celui des magasins.

Dans le premier (entrepôts, logistique, livraisons, maintenance) l'organisation du travail se rapproche de celle de l'industrie : pas de contact avec les clients, travail en équipes, horaires collectifs, plus forte main-d'œuvre masculine, et le taux de conflits est plus important. Et encore il faut distinguer l'entrepôt *frais* – produits frais nécessitant un service immédiat – de l'entrepôt *sec* – autres produits. C'est dans ce dernier que les conflits et mouvements de grève sont les plus importants.

En magasin, les conflits collectifs sont rares. Cependant, un important mouvement a eu lieu en 2008, qui a été très médiatisé : des actions de revendications, accompagnées de mouvements de grève ont été menées dans certains magasins. Le 1<sup>er</sup> février 2008, FO, la CFDT et la CGT ont appelé à une journée nationale de grève pour demander l'augmentation des salaires, le maintien de l'interdiction du travail du dimanche et la suppression du temps partiel contraint. Ce mouvement a été bien suivi : d'après les syndicats 80 % des hypermarchés, 65 % des supermarchés et 20 % des magasins discounts ont été touchés par la journée d'action. Le traitement des temps partiels a également été en jeu lors de ces conflits surtout sous l'angle de la question de l'introduction des nouvelles technologies (caisses automatiques) qui compromettent l'emploi en caisse et risque de déboucher sur des suppressions de poste. D'ailleurs, quelques actions contre la mise en place des caisses automatiques avaient déjà eu lieu antérieurement.

Un hypermarché a poursuivi le conflit pendant 16 jours pour revendiquer une prime, le passage des salariés en temps partiel contraint à temps complet et une augmentation des tickets restaurant. La mobilisation dans ce magasin émane de plusieurs facteurs relevant d'une part des caractéristiques du secteur (salaires faibles et possibilités de carrière inexistantes) mais aussi d'une précarité organisationnelle plus marquée dans ce magasin (fort taux de temps partiel, de travail de nuit, grandes amplitudes journalières, longues coupures dans la journée) ; à ces facteurs s'ajoute le sentiment d'injustice puisque, à la suite du rachat du magasin, les salariés ont perdu leur ancienneté alors que les salariés des mêmes enseignes aux alentours ont pu la garder.

---

<sup>86</sup> Rappelons que l'audience requise pour la représentativité syndicale au niveau des branches est de 8% de résultats aux élections professionnelles (1<sup>er</sup> tour des élections des comités d'entreprise) obtenus par les syndicats dans les entreprises de la branche.

Malgré la mobilisation de l'intersyndicale (CFDT, CGT, FO) sur le magasin, le conflit cesse sans résultat au bout de 16 jours<sup>87</sup>.

Par ailleurs, depuis 2008, des actions de revendications sur la rémunération des pauses et le problème de leur intégration dans le SMIC ont été menées sous des formes diverses dans plusieurs magasins de plusieurs enseignes : pétitions, débrayages, actions aux Prud'hommes. Ces actions étaient portées essentiellement par la CFDT et la CGT, au niveau local.

En effet, il est prévu dans la CCN une rémunération des temps de pause à hauteur de 5 % du temps de travail. Les taux de base du SMIC n'ayant pas été augmentés suffisamment dans certaines enseignes, en retirant le supplément de 5 %, les taux horaires étaient inférieurs au taux horaire du SMIC ; ce décalage pouvait, dans certaines enseignes, être de deux mois, ou plus dans d'autres. Certains syndicats, en particulier CFDT et CGT, au niveau local, ont porté le problème au tribunal en rassemblant des demandes individuelles. Des instances en justice sont en cours (voir infra).

Un conflit sur les salaires a eu lieu en 2011 dans l'une des grandes enseignes qui a donné lieu à une journée de grève qui a été bien suivie. Après négociations, un accord a été signé par FO, la CFDT, la CGC et le CAT<sup>88</sup> qui porte l'augmentation salariale à 2 % (au lieu de 1 % en avril et 1 % en octobre), attribue 200 euros de prime exceptionnelle et porte de 7 à 10 % le taux de remise sur les achats dans l'enseigne. La CGT n'a pas signé cet accord, considérant que l'augmentation de salaire compense tout juste l'inflation.

### Un dialogue social jugé positif par le patronat, mais tendu par les syndicats

Les négociations de branche, aussi bien du côté patronal que syndical, sont menées par des délégations composées de permanents des organisations et de personnes issues des entreprises. Une commission paritaire sociale de négociation de branche a été mise en place, dont le rôle sera de valider les négociations intervenues dans les entreprises de moins de 200 salariés non dotées de délégués syndicaux, avec les représentants du personnel élus.<sup>89</sup> Elle est présidée par un président de commission paritaire sociale, DRH d'une grande entreprise avec l'appui des permanents de la Fédération.

La négociation dans la branche est très soutenue. Les partenaires sociaux se rencontrent tous les mois et il y a entre 4 et 5 accords minimum signés par an (8 en 2008). Le délégué patronal considère que le dialogue social est globalement bon et non conflictuel et même « convivial », même s'il s'est un peu tendu ces derniers temps et compliqué avec la crise.

Les syndicats n'ont pas tout à fait la même approche de l'état des relations sociales. En effet, l'accord de 2008 sur le temps partiel n'a été signé que par la CFDT et est donc minoritaire.

La CGT ne signe pratiquement aucun accord dans cette branche et le revendique : « C'est normal, nous on signe jamais rien... Depuis des années que des accords ont été signés, il n'y a pas eu d'amélioration ni du pouvoir d'achat, ni des conditions de vie... Donc les compromis, excusez-nous, mais on sait pas faire».

---

<sup>87</sup> 2010, Benquet M., Les raisons de l'action collective : retour sur la mobilisation improbable des salariés des hypermarchés, Sociologie du travail, n°52.

<sup>88</sup> Confédération Autonome du Travail.

<sup>89</sup> Selon la possibilité ouverte par la loi du 20 août 2008, code du travail, article L. 2232-21.

Par ailleurs, les dernières négociations salariales semblent avoir été extrêmement tendues et ont abouti à un refus en bloc de tous les syndicats, qui du coup ont refusé la négociation sur les seniors, programmée après. Ainsi, il n'y a pas eu d'accord sur les salaires en 2010, la proposition patronale n'ayant pas été retenue par les syndicats ; mais d'autres négociations sont en cours sur d'autres thèmes : comme la relecture et la réécriture de la convention collective nationale qui doit aboutir à la signature prochaine d'un deuxième avenant sur la durée du travail et un prochain sur la formation professionnelle.

Le dialogue social semble être très tendu ces derniers temps entre patronat et syndicats, bien que les rencontres continuent.

## **B. LES NEGOCIATIONS DANS LA BRANCHE**

Les CCN « Alimentation (entrepôts) » et « Commerce à prédominance alimentaire » ont fusionné pour devenir la CCN du « Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire », signée le 12.07.2001, étendue par arrêté du 26.07.2002, puis révisée le 31.01.2006 par avenant étendu par arrêté du 5.04.2007 qui actualise la convention et pose le principe de son impérativité (interdisant les dérogations moins favorables) conformément à la possibilité ouverte par la loi du 4 mai 2004. Cette dernière convention est signée du côté employeurs par la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD) et le Syndicat national des négociants spécialisés en produits alimentaires (SNNSPA, bien que depuis ce syndicat ait été intégré à la FCD et n'existe plus en tant que tel), et du côté salariés par les syndicats FO, CFTC et CFE-CGC de la branche. La CFDT, signataire de la convention initiale n'a pas signé l'avenant de révision.

De nombreux avenants ont complété cette convention, mais nous ne retiendrons que ceux qui intéressent notre étude et concernent le temps partiel : le premier en date du 10 avril 2003 qui prévoit certaines dispositions en matière de durée du travail et de temps partiel (signé uniquement par la CFTC du côté salarié) et le dernier du 17 juillet 2008, signé par la CFDT uniquement, relatif au travail à temps choisi, étendu par arrêté du 10 mars 2009.

Cette convention prévoit effectivement un dispositif en matière de temps de travail qui est très élaboré, s'agissant d'une branche dans laquelle l'organisation du travail est soumise à des impératifs de temporalité importants. Elle est actuellement en renégociation et un premier avenant a été signé le 21 avril 2010. Cet avenant est une réécriture à droits constants d'une partie de la CCN.

Il convient également de mentionner l'avenant du 12.06.2008 sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes signé par les organisations patronales et l'ensemble des syndicats : FO, CFTC, CFE-CGC, CFDT et CGT., étendu le 19 février 2009 (voir infra).

Par contre, il n'y a, à l'heure actuelle, aucun accord senior dans la branche et donc pas d'effet exonératoire de la branche pour les entreprises de 50 à 200 salariés<sup>90</sup>, pour la contribution due en l'absence de négociation sur ce thème avant janvier 2010.

---

<sup>90</sup> En l'absence d'accord de branche sur le sujet, les entreprises de 50 à 200 salariés doivent négocier un accord sur l'emploi des seniors. A défaut une contribution est due. L'accord de branche permet donc l'exonération de ces entreprises. Par contre les entreprises de plus de 200 salariés doivent obligatoirement négocier sur ce thème pour être exonérées du versement de cette contribution.

D'après le délégué FCD, les partenaires sociaux ne sont pas passionnés par ce thème, au niveau de la branche, et plus intéressés par des négociations directement au niveau des entreprises ; en effet, quatre des entreprises étudiées ont négocié et signé un accord senior.

### Des précisions importantes en matière de temps de travail dans la convention collective nationale

Nous ne présentons ici que les dispositions applicables actuellement et qui concernent notre étude, essentiellement les dispositions en matière de temps de travail et de temps partiel et qui ont été négociées au niveau de la branche.

Il est important de souligner que les avancées au niveau des négociations de branche résultent essentiellement du rôle moteur des principales entreprises intégrées, groupes puissants membres de la FCD, qui ont impulsé de nouvelles tendances en matière de temps de travail, notamment à l'égard du temps partiel en souhaitant « moraliser » les pratiques d'utilisation de cette forme d'emploi.

**Durée du travail et aménagement du temps de travail.** Un important volet de la convention collective nationale est consacré à cette question. La durée hebdomadaire est fixée à 35 heures et quasiment toutes les possibilités d'aménagement et de modulation sont proposées aux entreprises, leur laissant une latitude de choix pour l'organisation du temps de travail, les repos, les jours de congés... etc. Il faut noter qu'est fixée une limite haute hebdomadaire de 42 h, donc relativement basse (puisqu'il est théoriquement possible d'atteindre 44 h en moyenne sur douze semaines) ; des modalités diverses d'aménagement du temps de travail peuvent être prévues : journées ou demi-journées de repos (appelées communément JRTT) de même que des modalités relatives au travail de nuit. Par ailleurs, le contingent annuel d'heures supplémentaires est fixé à 180 heures, sensiblement plus bas que le plafond légal de 220 heures.

**Pauses et coupures.** Le régime des pauses et coupures est détaillé, et il concerne tous les salariés qu'ils soient à temps complet ou à temps partiel.

Une *pause* est un temps de repos, payé ou non, compris dans le temps de présence journalière pendant lequel l'exécution du travail est suspendue. En matière de pause, la convention est plus avantageuse que le régime légal. Elle prévoit en effet l'octroi d'un temps de pause dès qu'un temps de travail consécutif atteint 4 heures, avant la réalisation de la 5e heure. Elle rappelle également les dispositions légales en la matière, c'est à dire l'obligation d'une pause de 20 minutes avant l'atteinte d'une durée de travail de 6 heures (Code du travail, art L.3121-33). Le système conventionnel se combine donc avec le système légal.

Mais ce qui est particulièrement intéressant, c'est le paiement des pauses à hauteur de 5 % du temps de travail effectif soit 3 minutes de pause rémunérée en sus par heure travaillée. Les conditions de prise des pauses sont fixées au niveau de chaque entreprise ou établissement. Ainsi un temps de travail de 35 heures est rémunéré 36 heures 45 – 35heures de travail auxquelles s'ajoutent 1 heures 45 de pauses payées en sus. Par contre la convention précise bien que les pauses ne sont pas décomptées dans le temps de travail effectif à partir du moment où les conditions de réalisation de celui-ci ne sont pas réunies.

La question de la rémunération des pauses a soulevé des conflits qui ont été portés en justice. En effet, le temps de pause n'étant pas du travail effectif, il a été jugé que le SMIC ne rémunère pas la pause, mais le travail et que le temps de pause ne pouvait être pris en considération pour le calcul du SMIC. En effet, dans certaines entreprises les taux de base n'ayant pas été augmentés suffisamment, en retirant le supplément de 5 %, les taux horaires étaient inférieurs au SMIC ; ce décalage pouvait, dans certaines enseignes, être de deux mois, ou plus dans d'autres qui tardent à ajuster le taux horaire du SMIC. Il a ainsi été confirmé en justice que la rémunération des pauses, qui ne constituent pas du travail effectif, ne pouvait être prise en compte dans le salaire à comparer au SMIC<sup>91</sup>.

Une *coupure* est définie comme une interruption de la journée de travail de façon collective (fermeture de l'établissement) ou individuelle (temps imparti par roulement, pour le déjeuner par exemple). Les pauses et coupures sont fixées au niveau de chaque entreprise ou établissement en fonction de l'organisation du travail qui y est en vigueur.

**Repos hebdomadaire.** Tout salarié doit bénéficier de deux jours de repos hebdomadaire : un jour plein – en principe le dimanche, sauf dérogations au travail du dimanche – plus une autre journée ou deux demi-journées qui peuvent être attribuées par roulement. Il semble donc qu'il doive y avoir un jour fixe de repos hebdomadaire, complété par une autre journée ou deux demi-journées. Il n'y a pas d'obligation de deux jours de repos consécutifs.

### Des avancées en matière de « temps partiel choisi ».

Des dispositions importantes concernant les salariés à temps partiel ont en effet été négociées en 2008 au niveau de la branche<sup>92</sup>. Il est précisé que le contrat à temps partiel est par principe à durée indéterminée, sauf exceptions concernant par exemple les remplacements de personnes absentes, pour lesquels des contrats à durée déterminée peuvent être conclus. Également le principe de l'égalité de traitement entre salariés à temps complet et à temps partiel, de même, que la proportionnalité des rémunérations sont rappelés – ces exigences étant légales. Cet accord prévoit des dispositions intéressantes en matière de :

**Durée minimales des contrats et heures complémentaires.** L'accord relève significativement la durée minimale du travail à temps partiel qui ne peut être inférieure à 25 heures par semaines, au lieu de 22 précédemment (et 28 heures en cas de travail modulé). Les heures complémentaires doivent être prévues au contrat, mais ne peuvent être imposées au salarié lors de la négociation de son contrat.

---

<sup>91</sup> La question de la rémunération des pauses aboutissant à une majoration de 5% du salaire a donné lieu à des contentieux dans certaines entreprises concernant la question de l'intégration de ce temps dans le calcul du SMIC. La cour de Cassation, dans un premier arrêt important du 13 juillet 2010, n°09-42.890 (*V FRS Francis Lefebvre, 15/10*), SAS la compagnie des fromages & Richemonts c. Isiquel a donné raison aux salariés en considérant que les rémunérations des pauses devaient être exclues du salaire devant être comparé au SMIC, dans la mesure où les temps de pauses ne constituent pas du temps de travail effectif, et les primes ne sont pas la contrepartie du travail. Depuis deux autres décisions ont confirmé cette position : *Cass.soc. 18 janvier 2011*, sté Carrefour hypermarchés c. M X et a., pourvoi n° 09-41186, et une décision de la chambre criminelle de la Cour de Cassation qui a condamné l'employeur sur le plan pénal pour non respect de la réglementation sur le SMIC, *V. Cass.crim 15 février 2011, syndicat CFDT, RFS 4/11*.

<sup>92</sup> Avenant relatif au temps partiel choisi, en date du 17 juillet 2008, signé par la CFDT, étendu par arrêté du 10 mars 2009.

Par contre dans le cas où elles sont prévues, elles présentent un caractère obligatoire pour le salarié, et la limite de dépassement peut être portée au tiers de la durée hebdomadaire ou mensuelle - au lieu du 1/10<sup>e</sup> légal. Dans ce cas, les heures effectuées au-delà du 1/10 donnent lieu à une majoration de salaire de 25 %, conformément à la loi.

Le délai de prévenance pour la demande d'effectuer des heures complémentaires est de 7 jours, conformément à la loi ; néanmoins, l'accord prévoit la possibilité de le réduire à 3 jours en cas de circonstances exceptionnelles, par exemple « absence imprévisible ». Le refus du salarié, dans ce dernier cas, ne peut en principe constituer une faute. Il est à noter que les changements de répartition des horaires doivent être notifiés au salarié en respectant un délai minimal de deux semaines.

**Durée minimale des plages de travail et coupures.** L'accord prévoit une durée minimale de 3 heures de travail effectif continu et incite les entreprises à mettre en place une organisation du travail tenant compte des contraintes personnelles des salariés. Les durées maximales des coupures sont détaillées. La loi prévoit que les horaires d'un salarié à temps partiel ne peuvent comporter au cours de la même journée qu'une seule interruption supérieure à deux heures, sauf dérogation prévue par accord et moyennant des contreparties spécifiques. L'accord prévoit les durées maximales des coupures journalières avec précision : 4 heures en cas de fermeture à mi-journée de l'établissement, 2 heures 30 dans la limite de deux fois par semaine et 2 heures au maximum les autres jours, la demi-journée étant définie comme 5 heures de travail effectif maximum sans coupure.

**Temps partiel modulé<sup>93</sup>.** Visant à améliorer la qualité du service tout en répondant mieux aux aspirations et des salariés et des besoins de l'entreprise, l'accord prévoit aussi la possibilité de recourir au temps partiel modulé, instituée sur une base annuelle avec une modulation de plus ou moins 4 heures par semaine. Dans ces situations la durée minimale hebdomadaire garantie aux salariés est de 28 heures, avec lissage de la rémunération et délai de prévenance de 15 jours – pouvant être réduit à 3 jours avec l'accord du salarié ou en cas de circonstances exceptionnelles et imprévues.

**Contrats étudiants.** L'accord prévoit un régime particulier pour les contrats étudiants et la variation de la durée contractuelle de temps de travail de base, notamment pendant les périodes de congés scolaires et universitaires, sur justificatif de la carte étudiant. La perte du statut étudiant entraîne automatiquement l'adhésion au régime de protection sociale de l'entreprise et l'application du minimum contrat conventionnel ou de l'entreprise (dispositions relatives à la durée minimale), ce qui signifie leur intégration dans le personnel permanent, au même titre que les autres salariés.

**Modification du temps de travail et choix des salariés.** L'accord reconnaît au salarié le droit de souhaiter modifier la durée de son temps de travail. Ce droit est reconnu aux salariés à temps complet qui souhaitent opter pour un temps partiel, l'employeur disposant d'un délai de 2 mois pour apporter obligatoirement une réponse motivée et justifier le refus éventuel. La modification de la durée du travail est effectuée par voie d'avenant au contrat.

---

<sup>93</sup> Rappelons que la loi du 20 août 2008 a supprimé le travail à temps partiel modulé (V *supra* Les évolutions juridiques dans l'introduction générale) mais les accords conclus avant la date de cette dernière loi, restent valables. L'accord de branche visé a été conclu quelques jours avant la promulgation de la loi.

Il est à noter que l'accord comporte la possibilité pour l'employeur de réduire les horaires d'un salarié à temps complet, lorsque des raisons économiques sont invoquées, avec information au comité d'entreprise. Le salarié dispose d'un délai d'1 mois pour accepter ou refuser cette modification, avec évidemment un risque de licenciement économique en cas de refus.

### Des leviers d'augmentation du temps de travail des salariés à temps partiel

**Cumul d'emplois.** Le choix du salarié d'augmenter ses horaires de travail est également reconnu pour un travail externe. Un salarié souhaitant occuper un second emploi peut demander un aménagement de ses horaires pour obtenir la compatibilité nécessaire. Sur présentation de justificatifs, l'employeur a une obligation de répondre positivement et d'aménager les horaires de travail par demi-journées. Enfin, l'employeur peut proposer au salarié à temps partiel intéressé d'augmenter sa durée du travail par un emploi situé dans un autre établissement de la même enseigne situé dans un rayon de 25 kms au plus.

**Avenant temporaire au contrat de travail permettant le passage à temps complet des salariés à temps partiel.** La convention collective nationale envisage la possibilité de modifier la durée contractuelle d'un salarié à temps partiel, par exemple augmentation des heures, ou passage à temps complet pour une période limitée uniquement pour les étudiants, lors de leurs vacances scolaires ou universitaires. De façon étonnante, elle exclut que ces derniers puissent demander l'application du Code de travail (article L. 3123-15) permettant le relèvement automatique des contrats. Ces dispositions sont intéressantes car nous pourrions constater qu'un certain nombre d'entreprises ont négocié ou mis en place des systèmes d'avenants temporaires de passage à temps complet pour des salariés non étudiants, alors que normalement les avenants qui modifient la durée contractuelle du temps de travail ont une portée permanente...

**Organisation de la polyactivité et le droit pour les salariés faire valoir leurs droits à augmenter leur durée du travail.** L'accord prévoit également la possibilité de prise en compte des demandes d'augmentation des horaires des salariés à temps partiel, voire de passage à temps complet. Néanmoins, c'est par la promotion et l'organisation de la polyactivité que cette voie est essentiellement ouverte. Il s'agit là d'une innovation majeure traduisant la volonté d'inciter à la diminution du temps partiel dans les entreprises de la branche et de faire baisser le temps partiel « subi ». En effet, le souhait des salariés à temps partiel d'augmenter leur volume d'heures travaillées est reconnu ; le levier préconisé pour le permettre est l'instauration de la polyactivité qui se distingue du remplacement occasionnel et de la polyvalence. En effet, la polyactivité est l'organisation pérenne du travail sur deux postes de travail, prévue dans le contrat de travail, par exemple l'organisation du travail sur plusieurs rayons, ou en caisse et en rayon. Des formations professionnelles accompagneront la mise en œuvre de cette polyactivité pour les salariés concernés. Un salarié à temps partiel a donc la possibilité d'augmenter sa durée de travail, voire d'accéder à un temps complet en travaillant sur deux postes, avec formation sur le nouveau poste.

En conclusion, cet avenant sur le temps partiel est particulièrement dense et détaillé, et affiche explicitement la volonté d'améliorer cette forme d'organisation du travail, en apportant de nouvelles garanties aux salariés, notamment en relevant significativement les durées minimales des contrats à temps partiel, et celle de rechercher et d'encourager la conciliation vie professionnelle/vie personnelle.

Il a été réalisé dans un souci de promotion du temps partiel choisi et de diminution du temps partiel contraint tout en maintenant tout de même des marges de flexibilité pour l'employeur : la possibilité de porter au tiers le nombre des heures complémentaires (au lieu du 10e légal) qui cependant ne peuvent être imposées au salarié lors de la négociation du contrat, la possibilité de réduire à 3 jours le délai de prévenance (au lieu de 7), le travail modulé...

### Des positions nuancées sur le temps complet "choisi" avec polyactivité au sein de la branche

La polyactivité a été expérimentée dans certaines grandes sociétés (voir « pratiques des entreprises » infra). En particulier, dès 2007 et avant qu'elle ne soit négociée au niveau de la branche, des tests sont réalisés dans les deux hypermarchés enquêtés.

D'après les employeurs, la polyactivité permet :

- d'augmenter les bases contrat dans des proportions non négligeables, voire d'aboutir à leur transformation en temps complet,
- d'améliorer l'employabilité des salariés, ce qui à terme peut être très utile s'il y a une diminution des emplois de caisses,
- d'avoir des personnes qui peuvent tenir deux postes (au moins), ce qui permet de compenser plus rapidement une absence et d'améliorer « l'immédiateté » nécessaire pour le remplacement.

Selon eux, c'est le seul moyen d'augmenter les bases contrat, « car il n'est pas possible pour la même personne de tenir deux caisses à la fois ». Il y a besoin de nombreux hôtes de caisse en période de pointe et de beaucoup moins à d'autres périodes de la journée ou de la semaine ; l'objectif non exprimé des directions est de ne pas avoir de salariés sous occupés ; si les salariés travaillent à temps complet uniquement sur les postes de caisse, ce qui était le cas dans les premiers hypermarchés, la productivité de la main d'œuvre n'est pas optimale.

D'autre part, cette opération n'entraîne pratiquement pas d'augmentation de la masse salariale, dans la mesure où le salarié est positionné sur un complément d'emploi qui est vacant, et pour lequel il faudrait autrement opérer un recrutement. La polyactivité n'aboutit pas à une création d'emploi, mais seulement à une nouvelle répartition, et permet de diminuer le recours aux contrats à durée déterminée.

Les syndicats ont une approche différente selon les organisations et plus nuancée. L'accord de 2008 sur le temps « choisi », n'a été signé que par la CFDT, et, selon la nouvelle réglementation issue de la loi du 20 août 2008, celle-ci n'aurait pas pu signer cet accord aujourd'hui puisqu'elle ne rassemble pas 30 % des suffrages. D'un autre côté, on peut noter que les autres syndicats n'ont pas fait opposition alors qu'ils en détenaient le droit. Les tensions qui se sont révélées au cours de la négociation de cet accord en 2008 sont significatives de l'état des relations sociales dans la branche.

S'ils sont tous évidemment favorables à la remontée des bases minimales de contrat et leur transformation en contrat à temps complet, les syndicats sont plus mitigés sur la question de la polyactivité.

La CFDT qui a signé l'accord considère évidemment que la possibilité donnée à un salarié d'accéder à un deuxième emploi permet de réduire la précarité<sup>94</sup> et de diminuer le temps partiel contraint ce qui est une mesure positive. Néanmoins le délégué de branche émet des réserves sur l'application de ce principe. Selon lui, il faudrait que la mise en place soit encadrée pour éviter que le salarié ne soit utilisé en « bouche-trou », et que la polyactivité s'effectue réellement sur la base du volontariat.

Par ailleurs, il considère qu'il y a eu une réelle avancée dans l'obligation pour l'employeur, prévue dans l'accord, d'aménager les horaires d'un salarié qui aurait trouvé un complément d'emploi dans une autre entreprise. Pour ce syndicat, le but recherché est cependant davantage l'accès au temps plein que la remontée des bases minimales ces contrats.

La CGT est tout à fait hostile au fait qu'un salarié doive, pour passer à temps complet, cumuler deux emplois, voire deux employeurs – cette dernière hypothèse, selon elle, pourrait aboutir à ce que les employeurs n'emploieraient plus que des temps partiels. Ce syndicat s'est focalisée sur la question du cumul d'emplois, qui de fait, est une pratique plutôt marginale. Il considère que la polyactivité au sein de l'entreprise répond davantage aux préoccupations de gestion patronale qu'aux problèmes des salariés. Elle appuie sa position sur le faible nombre de personnes intéressées par l'utilisation de ce système. Elle considère que pour que la polyactivité soit réellement profitable aux salariés, il faudrait au préalable réaliser des études de poste, faire des formations adaptées, réfléchir aux horaires....

Le dossier temps partiel est peu porté par la CGC, puisque les cadres ne sont pas concernés, mais ce syndicat manifeste son intérêt pour la population des caisses, et considère que le « *choisi* » vaut mieux que le « *subi* » ; selon le délégué, les entreprises ont pris conscience de ce fait, suite à une longue mutation. Il considère que la polyactivité « c'est bon pour sortir les caissières des caisses et les personnes en rayon des rayons ».

La CFTC souligne la satisfaction des salariés qui ont pu passer à temps complet choisi mais considère que si la polyactivité peut permettre une évolution de carrière dans les grands magasins, ce n'est pas le cas dans les petits dans lesquels l'organisation du travail est basée sur la polyvalence.

FO aurait souhaité une prime spécifique pour la polyactivité – ce que peu d'accords d'entreprise prévoient - afin de reconnaître le savoir-faire, et respecter les classifications. Elle considère que la polyactivité permet aux entreprises de combler des besoins d'heures peu importants, et que l'objectif principal est de réduire les coûts et la masse salariale. Le délégué insiste sur la nécessité d'horaires fixes et de respect des délais de prévenance.

On peut noter que si l'éradication du temps partiel subi est bien une revendication syndicale, les formes de passage au temps complet choisi, assorti de polyactivité ou polycompétence (selon les entreprises), ne correspondent pas à des revendications salariales ou syndicales. Seule la CFDT a signé au niveau de la branche ; cependant, certains syndicats ont signé les accords dans les entreprises et participé à leur mise en œuvre dans les établissements, car ils considéraient que ces accords représentaient quand même une avancée importante.

Les intérêts syndicaux et patronaux ont trouvé un compromis sur cette question de temps complet choisi. Les entreprises augmentent les durées de travail des salariés à temps partiel, ce

---

<sup>94</sup> Les interlocuteurs syndicaux parlent de la précarité des salariés à temps partiel dans le sens où la durée du travail n'est pas choisie car les contrats à temps partiel sont essentiellement en CDI.

qui est une revendication syndicale de longue date, mais en compensation introduisent la polyactivité et souvent la modulation.

De fait, les bases minimales des contrats à temps partiel ont régulièrement et progressivement augmenté dans la convention de branche: en 1998-99 le minimum était de 22 heures- (mais déjà depuis probablement les années 80-90) et a été porté à 25 heures, voire 28 heures en cas de travail modulé en 2008. Certaines entreprises ont dépassé ces seuils et prévoient des bases minimales pour le temps partiel de 30 heures.

### Egalité professionnelle entre les hommes et les femmes<sup>95</sup>

Signé par l'ensemble des organisations syndicales représentatives dans la branche, cet accord s'articule tout à fait avec l'avenant sur le temps partiel. Il s'agit essentiellement d'un texte d'orientations générales, de préconisations et recommandations visant la mixité professionnelle et la garantie de l'égalité entre les hommes et les femmes.

L'accord rappelle que les femmes sont largement majoritaires dans la catégorie « employés » mais minoritaires chez les agents de maîtrise et surtout chez les cadres, et qu'elles représentent près de 90 % des salariés à temps partiel, à majorité employées.

Certains points intéressants de cet accord méritent d'être soulignés. Il met en effet l'accent sur :

- la répartition sexuée des emplois (fortement féminisés ou au contraire essentiellement masculins), et la nécessité de favoriser la mixité des emplois,
- la lutte contre les discriminations,
- la reconnaissance de la parentalité dans la vie professionnelle et sa nécessaire prise en compte dans les trajectoires professionnelles des femmes.

Tout d'abord, un ensemble de mesures sont prévues pour mettre en évidence les situations respectives dans l'emploi des femmes et des hommes. Un rapport de branche est prévu dans l'accord pour établir un diagnostic des écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes, afin de disposer d'indicateurs pertinents de la mixité et de l'égalité, permettant des constats et les mesures d'évolution, sur la base de données chiffrées. Il est prévu que l'ensemble de ces travaux fera l'objet d'un suivi annuel par un comité de pilotage paritaire.

D'autres mesures sont envisagées visant à inciter les entreprises à mettre en place des systèmes de recrutement favorisant la mixité des emplois, et de tendre à un équilibre dans les embauches, notamment pour recruter des femmes sur des postes à représentation essentiellement masculine et inversement pour les métiers à représentation essentiellement féminine. Pour notre objet, cela signifierait qu'il faudrait tendre à recruter davantage d'hommes sur les emplois à temps partiel et augmenter les recrutements de femmes cadres.

Également, il est recommandé de supprimer les écarts salariaux constatés, pour tendre vers l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes.

Pour cela il ne doit y avoir aucune discrimination dans les catégories et critères de classification et de promotion professionnelle. Notamment les congés de maternité, paternité, d'adoption ou d'éducation ne doivent pas être discriminants pour les salariés – en l'occurrence, ce sont

---

<sup>95</sup> Accord du 12 juin 2008 signé par FO, CFTC, CFDT, CGT, CFE/CGC, soit l'ensemble des organisations syndicales, étendu le 19 février 2009.

essentiellement les femmes qui sont visées. Ainsi lorsque des augmentations de salaire sont décidées, elles doivent également bénéficier aux salariés en cours de ces congés. Il est également préconisé de prendre en compte les obligations familiales dans la définition de la durée et de l'organisation du travail.

L'accord prévoit aussi de garantir l'égalité dans les évolutions professionnelles, ce qui signifie qu'hommes et femmes doivent être en mesure d'avoir accès aux mêmes parcours professionnels, aux mêmes possibilités d'évolutions de carrière et aux mêmes informations.

Enfin, un levier prévu pour tendre vers ces objectifs est l'amélioration de la formation professionnelle et la validation des acquis de l'expérience, qui peuvent constituer un facteur essentiel de la construction de parcours professionnels et d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Cet avenant sur l'égalité professionnelle définit des orientations et des priorités à atteindre en matière d'égalité professionnelle, mais demeure surtout intentionnel. Il touche particulièrement les salariés à temps partiel puisque, dans ce secteur, 90 % des salariés à temps partiel sont des femmes.

### I.3. LE TEMPS PARTIEL DANS LES ENTREPRISES

#### A. LES ENTREPRISES ET LES ETABLISSEMENTS ENQUETES

Nous avons enquêté dans cinq entreprises du secteur présentant des caractéristiques différentes (voir fiches d'entreprise en annexe 2).

Deux des entreprises étudiées sont des hypermarchés, deux autres des supermarchés et la dernière une entreprise de hard discount. Quatre d'entre elles (dont les effectifs en France vont de 10 000 à 70 000 salariés) relèvent du groupe des entreprises *intégrées* et appartiennent à deux des grands groupes qui structurent le secteur. La cinquième (SUPER2) par contre, est une entreprise *indépendante* dont les effectifs sont de 97 salariés relevant d'une enseigne non intégrée.

Les effectifs salariés de ces entreprises sont globalement en baisse, au mieux stables à SUPER2. Ces baisses résultent de non remplacement des départs qui peuvent être importants du fait du fort taux de turn-over. Le turn-over est variable selon les entreprises : HYPER1 semble avoir fidélisé ses salariés avec un taux de turn-over de 7,5 % ; de même à SUPER2, entreprise de taille moyenne située dans une zone rurale, les salariés sont très anciens, certains sont présents depuis la création en 1975. Par contre, DISCOUNT, qui cumule des petits établissements et des conditions de travail sous tension connaît un fort taux de turn-over (22 %, donc supérieur au taux de la branche qui est de 20 %). Les effectifs sont majoritairement féminins dans ces entreprises (de l'ordre de 53 à 62 %), mais la proportion de femmes monte jusqu'à 90 % à SUPER2. Près de 9 salariés sur 10 sont de la catégorie « employé » dans ces entreprises sauf à DISCOUNT dans laquelle 4 salariés sur 10 sont agents de maîtrise ou cadres ; ceci s'explique par le fait que les établissements sont de petite taille et sont composés au moins d'un chef de magasin et de deux adjoints, ceux-ci étant tous agents de maîtrise.

Le choix des établissements étudiés ne prétend pas être totalement représentatif de l'entreprise à laquelle ils appartiennent en dehors de SUPER 2 qui est une entreprise mono-établissement ; néanmoins, il permet d'éclairer les pratiques issues des négociations d'entreprise. La taille des établissements s'échelonne de 13 salariés à DISCOUNT jusqu'à 550 pour les hypermarchés. Dans cet échantillon d'établissements, nous constatons assez classiquement que l'implantation syndicale diminue avec la taille des magasins, et qu'elle est inexistante dans l'établissement DISCOUNT. SUPER2 a un fort taux de salariés à temps partiel et leur gestion est plus proche de celle qui était encore la norme dans les années 90 dans le secteur. L'utilisation du temps partiel est moindre dans l'établissement de SUPER1 où sur les 10 salariés à temps partiel 8 sont des étudiants, ainsi qu'à DISCOUNT où les 2 salariés à temps partiel non étudiant font de nombreuses heures complémentaires – approchant et même dépassant souvent la durée légale du travail à temps complet. Dans les hypermarchés la proportion d'étudiants dépend aussi de la proximité d'un établissement universitaire, ce qui expliquerait la forte proportion d'étudiants à HYPER1.

Deux récapitulatifs de ces données sont présentés dans les tableaux des pages suivantes, respectivement pour les entreprises et les établissements enquêtés (Tableau 4 : Présentation générale des entreprises étudiées, Tableau 5 : Présentation des établissements étudiés).

**Tableau 4 : Présentation générale des entreprises étudiées**

Situation économique		Nombre d'établissements	Effectifs	Trend des effectifs	% d'employés	Age moyen	% de femmes	Ancienneté moyenne	Turn-over
<b>Hyper1</b>	« Plans de transformation » de en cours	123	60 000	En baisse	83	38,3	53	12.2	7.5 %
<b>Hyper2</b>	Plans de restructuration, réorganisation du travail	200	70 400	En forte baisse	89		57		14 à 16%
<b>Super1</b>	Bonne		12 000		85	36		10	
<b>Super2</b>	En progression	1	97	Stables	86		90		
<b>Discount</b>	Baisses du CA	900	10 000	En baisse	62	50% moins de 35 ans	62	50% 4 ans ou moins	22% employés

Tableau 5 : Présentation des établissements étudiés

	<b>HYPER 1</b>	<b>HYPER 2</b>	<b>SUPER 1</b>	<b>SUPER 2<sup>96</sup></b>	<b>DISCOUNT</b>
<b>Localisation</b>	RP rural	RP urbain et rural	RP	Province rural	RP zone commerciale
<b>Effectif</b>	500	550	50	97	13
<b>Syndicats</b>	CFTC, CGT, CGC	FO, CGT, CFTC, CGC	CFDT	CFTC	aucun
<b>% de femmes</b>	60 %	54 %	60 %	90 %	
<b>% temps partiel</b>	30 %	27 %	20 %	37 %	23 %
<b>Étudiants</b>	70 sur 150	30 sur 149	8 sur 10	4 sur 36	1 sur 3
<b>TP 30 h ou plus</b>	36 %	40 %	Les 2 TP non étudiants		2
<b>Temps complet choisi</b>	43	9	4	aucun	Deux passages à TC

---

<sup>96</sup> SUPER 2 est une entreprise ne comportant qu'un site.

## Des situations économiques diversifiées

La crise a eu des répercussions plus ou moins importantes dans les entreprises étudiées. Selon nos interlocuteurs, elle a modifié les comportements des consommateurs : baisse du montant du panier moyen avec une augmentation des ventes de premier prix. Les directions des établissements étudiés réagissent en utilisant moins de CDD et d'intérim, en ne remplaçant pas tous les départs, en rationalisant et réorganisant certains rayons.

La situation économique est un peu en perte de vitesse dans les hypermarchés, surtout à HYPER2. Par contre la situation économique des supermarchés étudiés est plutôt favorable. Les supermarchés (SUPER1 et SUPER2) sont en bonne situation économique, surtout en ce qui concerne SUPER2 qui est une entreprise indépendante en expansion depuis 20 ans.

Alors que les hypermarchés ont le plus souffert de la crise, Hyper1 « s'en sort plutôt bien » d'après nos interlocuteurs ; néanmoins, des « plans de transformation » sont en cours dans les magasins qui impliquent des suppressions de postes. La situation est plus tendue à HYPER2 où la tendance est à la baisse de l'emploi sans licenciements en ne remplaçant pas une partie des départs liés au turnover. D'après les délégués syndicaux, ces plans, présentés par la direction, ont pour objectif de réduire les coûts de main d'œuvre et de développer l'informatique. En conséquence, les tâches changent, entraînant une baisse des compétences et d'autonomie pour les salariés. Par exemple, les gestionnaires de stock ont disparu, les services décoration aussi, ce qui implique que l'entreprise fasse appel à la sous-traitance pour les gros événements ; par ailleurs, les services financiers sont passés dans une filiale. Les besoins en personnel d'encadrement sont réduits et les cadres ont moins d'autonomie dans leur travail, ils doivent suivre des plans imposés. Le choix de produits se resserre, il y a moins de postes et le travail est plus automatisé ; par contre, un des délégué signale que cette automatisation n'entraîne pas forcément une dégradation des conditions de travail car elle permet la suppression du port de charges lourdes.

Les difficultés économiques dans certaines enseignes ont des répercussions sur l'emploi qui se traduisent par des baisses des effectifs employés par non-renouvellement de certains départs. Elles ont des répercussions plus importantes à DISCOUNT qui appartient au même groupe qu'HYPER2 et connaît des difficultés économiques se concrétisant par une baisse du chiffre d'affaire ces dernières années, qui serait due au fait que la clientèle de ce type de magasins est la plus touchée par la crise économique et la baisse du pouvoir d'achat ; mais les difficultés sont aussi liées à la concurrence qui s'exerce d'une part entre les discounters, d'autre part avec les supermarchés et les hypermarchés qui proposent maintenant des marques de discount propres à leur enseigne. Les mécanismes de calcul des effectifs au sein de DISCOUNT en fonction du chiffre d'affaires -ils sont calculés en fonction du chiffre d'affaires de l'établissement par les chefs de secteur- ont pour conséquence une diminution mécanique de l'emploi, puisque le chiffre d'affaire, a baissé de 7 % dans l'entreprise entre 2007 et 2009.

## Structures de représentation du personnel et syndicalisation dans les entreprises

Dans les quatre entreprises *intégrées* étudiées les cinq syndicats traditionnellement représentatifs sont présents, à des degrés divers (Voir en annexe 3, notamment le Tableau 22 : Récapitulation des accords traitant du temps partiel dans la branche commerce). La CFTC est majoritaire à HYPER1 et SUPER1 qui appartiennent au même groupe issu d'une entreprise familiale de tradition paternaliste avec une forte culture d'entreprise. FO est majoritaire dans HYPER2 et DISCOUNT.

Dans les entreprises *indépendantes*, il ne semble y avoir que très peu de présence syndicale et pas de remontée de résultats aux élections au niveau du syndicat patronal de branche. Par exemple, à SUPER2, le seul syndicat présent est la CFTC<sup>97</sup>, mis en place sur demande du directeur qui avait besoin, en 2000, d'un syndicat pour signer un accord sur la réduction du temps de travail à 32 heures. A la suite de la signature de l'accord, la déléguée syndicale a souhaité continuer son mandat et est toujours déléguée en 2010 bien qu'il n'y ait que quatre syndiquées dans l'entreprise et que l'action syndicale y soit très réduite.

Il ressort du discours de nos interlocuteurs (directions, syndicats et salariés) que dans l'ensemble des entreprises étudiées les relations sociales semblent peu conflictuelles et que l'activité de négociation y soit fournie. À HYPER1 le délégué CFTC considère que le dialogue social fonctionne et que les valeurs de l'entreprise sont partagées par l'ensemble du personnel.

En ce qui concerne les structures représentatives, il convient de distinguer selon que les entreprises appartiennent au groupe des *intégrés* ou sont des entreprises *indépendantes*.

Dans les premières, chaque magasin ou entrepôt est considéré comme un établissement, qui peut d'ailleurs être regroupé au sein d'une direction régionale ou départementale, et les élections des différentes instances de représentation du personnel (délégués du personnel, comités d'établissement, CHSCT), ainsi que les désignations de délégués syndicaux ont lieu au niveau le plus décentralisé, l'établissement si les effectifs sont suffisants, sinon au niveau régional. Au niveau de l'entreprise, sur le plan national, un comité central d'entreprise est mis en place et les syndicats désignent des délégués centraux qui négocient les conventions et accords d'entreprise. C'est la structure observée dans les quatre entreprises intégrées étudiées.

Dans les entreprises indépendantes, la mise en place de ces instances se fait au niveau de chaque entreprise, et il n'y a pas de structure nationale.

## Des emplois peu qualifiés et très féminisés

Dans quatre des entreprises étudiées la proportion d'employés se situe entre 83 % et 89 %, sauf à DISCOUNT dans laquelle cette proportion est de 62 %. En effet, dans cette entreprise la catégorie maîtrise est importante et très féminisée ; ceci s'explique par le fait qu'elle inclut les chefs de magasins et leurs adjoints, lesquels forment à eux seuls un effectif important dans les magasins puisque, en moyenne, ils occupent une dizaine de salariés dont un chef de magasins et deux à trois adjoints ; la maîtrise est majoritairement féminine puisque les femmes représentent 60 % de cette catégorie.

---

<sup>97</sup> Une déléguée CGT a été présente pendant quelques années, elle avait signé l'accord d'entreprise de 2008, mais, suite à son départ à la retraite, aucun salarié n'est plus adhérent à la CGT.

Globalement les femmes sont majoritaires dans ces entreprises, un peu moins dans les hypermarchés : les taux vont de 53 % à HYPER1 à 90 % à SUPER2, en passant pas 62 % à DISCOUNT.

### Des métiers traditionnellement très sexués

La répartition sexuée dans les emplois est en place depuis longtemps dans les établissements. Elle se fait, tout d'abord entre les rayons masculins (liquides, boucherie, boulangerie, fruits et légumes, produits frais-préparation de commandes) et les rayons féminins (produits frais-vente, textile, caisse). Mais au sein même des rayons, il y a les emplois masculins et les emplois féminins ; par exemple, au rayon boulangerie il y a les boulangers (profession qualifiée impliquant un CAP) et les emballeuses ; de même, au rayon fruits et légumes les femmes font du remplissage de produits légers, à la pâtisserie elles vont faire de l'emballage.

Les emplois en caisse sont quasiment exclusivement féminins, d'après un délégué syndical, non pas parce que ce sont des postes à temps partiel car au départ ces postes étaient à temps complet, mais parce que ce sont des postes payés au minimum, n'exigeant aucune qualification spécifique et sans aucune perspective d'évolution professionnelle.

### Des promotions internes majoritairement masculines

Il y a très peu de femmes cadres de haut niveau dans les entreprises de la distribution alimentaire, traditionnellement ces postes impliquent de très longues durées du travail et paraissent incompatibles avec une vie familiale. Il y a une progression des femmes dans l'encadrement de proximité mais quasiment aucune femme ne parvient au niveau de chef de secteur ou chef de magasin dans les hypermarchés. Un délégué syndical a fait remarquer que « pour discuter de l'accord égalité hommes femmes il n'y avait pas une seule femme à la table... ».

Il y a une forte tradition de promotion interne dans ce secteur (les trois quarts de l'encadrement sont issus de la promotion interne dans un des hypermarchés étudiés), mais, une des possibilités d'évoluer dans l'entreprise consiste à passer par la mobilité géographique qui pose plus de problème aux femmes qu'aux hommes. Les salaires seraient identiques pour les hommes et les femmes au niveau de la catégorie employé, par contre les femmes cadres perdent du terrain dans leur carrière à la fois à cause des arrêts pour maternité et de leur moindre disponibilité temporelle.

Par exemple, à HYPER1 les femmes sont majoritaires dans la catégorie employée (60 % de femmes) et représentent toujours 90 % des salariés à temps partiel. Le rapport égalité hommes-femmes réalisé en 2009 montre une augmentation du taux de féminisation de l'encadrement entre 2007 et 2009 de 34 % à 37 % et des promotions féminines. Le pourcentage de femmes travaillant à temps plein a augmenté d'un point de 35 % à 36 %.

Dans toutes les entreprises étudiées la population se masculinise au fur et à mesure que les statuts deviennent plus importants.

Dans ces entreprises, la politique d'égalité professionnelle est axée sur la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale en tentant de développer des facilités d'horaires car les femmes refusent souvent des promotions par crainte de ne pouvoir concilier travail et famille. Plusieurs caissières interrogées nous ont dit avoir refusé de devenir chef de caisse.

## Quelques avancées en matière d'égalité professionnelle

Des accords égalité professionnelle ont été signés dans les hypermarchés et à SUPER1, mais pas à DISCOUNT, entreprise dans laquelle il ne semble pas y avoir de politique d'égalité professionnelle. Il n'y a pas non plus d'accord égalité professionnelle dans l'entreprise SUPER2. Selon les données issues du bilan social, les conditions de travail sont mentionnées comme étant identiques entre hommes et femmes, et la situation comparée des conditions d'emploi des femmes et des hommes ne fait pas apparaître d'écarts significatifs. Néanmoins, il est indiqué que l'entreprise s'efforcera de maintenir une telle égalité tant au stade des recrutements, qu'à ceux de la formation, et de la promotion.

Un accord égalité professionnelle entre les hommes et les femmes a été signé à HYPER1 le 12 mai 2010 par la CFTC, FO et CGC mais ni par la CFDT ni par la CGT. Les arguments pour les signataires sont la reconnaissance de l'ancienneté dans le cadre du congé parental (100 % au lieu de 50 % la première année), moins de nocturnes à partir du cinquième mois de grossesse, préservation de la progression salariale pendant les congés maternité, paternité et adoption. L'accord précise que l'entreprise a constaté, en 2008, une évolution du taux de féminisation de certains niveaux de classification : « les niveaux 3 et 4, historiquement peu féminisés ont vu leur taux de féminisation évoluer respectivement de 34 % à 40 % et de 29,3 % à 33,6 % ». L'accord explique cette évolution par la mise en place de la polyactivité. Nous verrons que cette analyse ne fait pas l'unanimité. Un accord égalité professionnelle a aussi été signé à HYPER2, le 17 novembre 2008 par le CAT, la CFTC, la CGC, FO, mais pas par la CGT ni la CFDT. D'après la DRH, la politique d'égalité professionnelle dans cette entreprise est axée sur l'organisation des horaires. Il s'agit de « développer des facilités d'horaires, développer l'employabilité, permettre les évolutions » et elle reconnaît que « sur l'égalité professionnelle il y a encore du travail à faire ». Pour elle, il y a un double frein à l'évolution des femmes : l'entreprise ne pense pas toujours aux femmes (mais elle considère que cela avance sur ce plan-là) et les femmes craignent, si elles acceptent un poste à responsabilité, de ne pas pouvoir concilier travail et famille. Les freins culturels font qu'elles restent toujours un niveau en dessous de ce qu'elles pourraient faire. L'entreprise s'est engagée à faire passer la proportion de femmes cadres de 27 % à 30 %.

## Des taux significatifs de temps partiel

Les entreprises étudiées emploient toutes un taux significatif de salariés à temps partiel, de 21 % à SUPER1 jusqu'à 37 % à SUPER2. Le taux de temps partiel est en baisse dans toutes les entreprises et si les embauches se font encore en grande partie à temps partiel à HYPER1 et HYPER2, c'est sur des contrats de 30 heures, donnant la possibilité, par la suite, aux salariés de passer à temps complet dans le cadre du temps complet choisi. En principe, à DISCOUNT et SUPER1 les embauches se font aujourd'hui à temps complet, sauf pour les contrats étudiants. Par contre, SUPER2 continue à embaucher à temps partiel selon ses besoins. Dans toutes ces entreprises le temps partiel est quasi exclusivement de catégorie « employée » et très féminisé, de l'ordre de 90 % de femmes concernées. Les hommes présents dans cette catégorie sont le plus souvent des étudiants ou des hommes engagés dans une autre activité. Il semble qu'il y ait peu d'hommes en temps partiel parental. Les emplois à temps partiel sont sur des durées assez longues, à l'image du secteur. Ainsi, à HYPER1 60 % des salariés à temps partiel travaillent plus de 27 heures et à HYPER2 la moitié des salariés à temps partiel travaillent au moins 30 heures ; à DISCOUNT les trois quart des temps partiels travaillent au moins 29 heures par semaine.

**Tableau 6 : Le temps partiel dans les entreprises étudiées**

Nom de l'entreprise	Année prise en compte	% sur l'ensemble des salariés	Evolution du temps partiel	Embauches	Durée minimum <sup>98</sup>	Etudiants	Répartition par durée du travail		
<b>Hyper1</b>	2008	30 %	En baisse	A temps partiel 30 H	30 heures en 2007	12 % des TP	60% plus de 27 H	16% entre 17 H 50 et 27 H	24% moins de 17 H 50
<b>Hyper2</b>	2007	26 %	En baisse	Près de la moitié à temps partiel 30 H	30 heures en 2008	8 % des TP 5 590	8% plus de 30 H	42% 30 H	50% moins de 30 H
<b>Super1</b>	2009	21 %	En baisse	A temps complet	30 heures en 2008				
<b>Super2</b>	2010	37 %	En baisse	A temps partiel	Accord de branche	12 %			
<b>Discount</b>	2009	30 %	En baisse	A temps complet	29 heures en 2008		75% 29 heures et plus	13 % entre 24,60 H et moins de 29 H	12% moins de 24,60 H

<sup>98</sup> dans les accords d'entreprise

## Des négociations d'entreprise plus « favorables » qu'au niveau de la branche

Les dispositions conventionnelles élaborées au niveau de la branche ayant fait l'objet d'une extension sont applicables dans toutes les entreprises de la branche. Elles concernent donc tous les salariés et constituent un minimum ; puisque la convention nationale a prévu son impérativité, il ne peut y être dérogé, sauf sur les questions d'aménagement du temps de travail, conformément à la possibilité ouverte par la loi du 20 août 2008. Mais nous n'avons pas observé d'utilisation de cette possibilité dans les entreprises étudiées.

L'activité conventionnelle est développée au niveau de certaines entreprises de la branche, qui complète, développe et généralement améliore les droits des salariés. Le Tableau 22 : Récapitulation des accords traitant du temps partiel dans la branche commerce de l'annexe 3 présente les accords ayant un impact sur les salariés à temps partiel négociés dans les entreprises que nous avons étudiées. En particulier, les accords d'entreprise d'HYPER1, HYPER2, SUPER1 et DISCOUNT accordent des bases minimales des temps partiel plus élevées que celles de l'accord de branche, l'amplitude de la modulation des temps partiel à HYPER1 est inférieure à celle de la branche, la polycompétence négociée à SUPER1 accorde une progression d'échelon qui n'est pas prévue pour la polyactivité dans l'accord de branche. Nous reprendrons ces points en détail.

La négociation au niveau des entreprises est plus développée dans les entreprises du groupe dit des *intégrés*, qui ont des structures syndicales et des délégués syndicaux d'entreprise et centraux que dans l'entreprise appartenant au groupe des *indépendants* (SUPER2).

Même à DISCOUNT dans laquelle les conditions d'emploi et de travail des salariés sont plus difficiles que dans les autres entreprises étudiées, de nombreux accords sont plus avantageux pour les salariés que les dispositions de la convention de branche. Il faut noter que le groupe auquel DISCOUNT appartient joue un rôle moteur dans les négociations de l'enseigne. Selon un délégué syndical, les avancées sociales qui s'opèrent dans les autres entreprises du groupe offrent à DISCOUNT des opportunités d'amélioration de sa propre situation : « Nous on bénéficie des négociations de HYPER2, ça nous tire vers le haut ». Par ailleurs il existerait dans cette entreprise une culture syndicale « assez forte » selon la direction qui n'exclut pas que les relations soient plutôt bonnes entre les partenaires sociaux. Il semble que malgré l'importance du turnover et le fait que les salariés soient éparpillés dans des petits établissements, le taux de syndicalisation est élevé au niveau de l'entreprise Discount, en particulier à Paris et en région parisienne.

Nous nous intéresserons tout d'abord à un ensemble de mesures issues des accords d'entreprises et aux pratiques concernant l'aménagement du temps de travail dans les entreprises. Il s'agit là de déceler les marges de manœuvre dont les salariés peuvent disposer au regard des dispositions négociées, de l'organisation du travail et des arrangements possibles.

Un certain nombre de mesures et de pratiques vont dans le sens d'un reflux de la proposition d'emploi à temps partiel. Nous analyserons plus particulièrement l'application des nouvelles mesures permettant aux salariés à temps partiel d'augmenter leur durée du travail ou de passer à temps complet.

En troisième partie, nous nous intéresserons à l'avenir du temps partiel dans le secteur et aux nouvelles formes de temps partiel qui peuvent se développer : le temps partiel des étudiants, le temps partiel des seniors, les nouvelles formes du temps partiel en caisse.

## **B. AMENAGEMENTS DU TEMPS DE TRAVAIL ET MARGES DE MANŒUVRE DES SALAIRES**

### **Horaires flexibles en caisse, fixes et travail de nuit en rayon**

Les horaires atypiques sont inhérents à l'organisation du travail dans le secteur : le travail du samedi, 2 ou 3 nocturnes par semaine (travail de 20 à 22 heures), certains dimanches travaillés en principe 5 par ans sur volontariat, deux jours de repos par semaine mais pas forcément consécutifs, des coupures dans la journée. Parmi les établissements enquêtés deux sont ouverts le dimanche matin d'une manière régulière, les autres utilisent les dérogations de 5 dimanches par an avec les salariés volontaires. SUPER2 est fermé dimanche comme c'est le cas dans la région où aucune dérogation n'est autorisée.

SUPER2 présente un intérêt particulier en terme de durée du travail. En 2000, elle a été réduite à 32 heures avec introduction de la modulation des horaires dans le cadre de l'annualisation du temps de travail afin de répondre aux exigences de saisonnalité sous la forme d'une réduction du temps de travail dite *offensive* en application de la loi Aubry de 2000 ; 32 heures correspondent donc à partir de cette année-là au temps complet dans l'entreprise. Les salariés à temps partiel avaient le choix soit de réduire leur temps de travail dans la même proportion, soit de garder leurs horaires en bénéficiant de la rémunération correspondante, soit d'accéder au temps complet de 32 heures. Cette durée du travail de 32 heures était alors considérée par le directeur comme étant « un bon temps », adapté aux postes et aux métiers et permettait de nouvelles embauches grâce au bénéfice des aides financières de la loi Aubry qui étaient allouées en contrepartie d'embauches de 10 à 15% des effectifs. De fait 18 personnes (dont environ la moitié à temps partiel) ont pu être embauchées à cette période, dont une dizaine correspondait à un besoin de l'entreprise en voie d'agrandissement.

Cette réduction de temps de travail était aussi présentée dans l'accord comme un moyen de retrouver de l'efficacité, de dynamiser et de développer sa compétitivité, d'améliorer la qualité de service et aussi de lutter contre le chômage. Elle ne s'accompagnait d'aucune réduction de salaire, les aides financières permettant une quasi compensation.

En 2008, le temps de travail des salariés est remonté à 35 heures, toujours par accord d'entreprise, mais avec une compensation salariale réduite (selon la direction seules deux heures ont été rémunérées en plus ; selon certains salariés il n'y aurait eu quasiment aucune revalorisation salariale au moment de ce passage). Les salariés à temps partiel sont incités à augmenter leur temps de travail dans la même proportion et avec les mêmes implications salariales que les salariés à temps complet. Mais, même si ce droit n'a pas été expressément prévu dans l'accord, certains salariés ont pu refuser la remontée de leur contrat et sont restés à 32 heures, sans perte directe de rémunération, mais avec une absence d'augmentation pendant 24 mois. Les raisons invoquées par le directeur pour cette augmentation de la durée du travail sont d'ordre économique : l'amélioration de la performance, l'adaptation aux nouvelles exigences de la clientèle, la concurrence de plus en plus vive et l'agrandissement du magasin nécessitant plus d'heures travaillées.

D'après le directeur, depuis l'agrandissement de 2006, les heures effectuées n'étaient plus suffisantes pour répondre aux besoins de l'activité et il était nécessaire de recourir à un volume très important d'heures supplémentaires ; de plus les aides financières de l'état – abattements de charge – n'étaient plus octroyées, et tout cela aboutissait à un « déphasage par rapport à la concurrence » qui n'existait pas tant que les aides étaient perçues.

Dans les hypermarchés et les supermarchés, les différences d'organisation des horaires se situent entre les caisses et les rayons : les horaires des rayons sont plus stables car les besoins sont sensiblement identiques d'une semaine à l'autre et la charge de travail peut être répartie ; mais ces horaires sont plus décalés qu'en caisse ; ils peuvent commencer à 1 heure du matin et impliquer du travail de nuit. A HYPER1, environ 15 % des salariés occupent des emplois de nuit ouvrant droit à un repos compensateur. Les horaires en caisse sont plus variables que dans les rayons, car la charge de travail dépend des clients.

A HYPER2, la réception des marchandises se fait à partir de minuit, le rayon boulangerie démarre à minuit ou une heure du matin, le rayon PGC (produits de grande consommation) démarre 4 heures. Les caissières démarrent au plus tôt à 8 heures du matin.

A DISCOUNT les horaires impliquent moins de travail de nuit car les établissements étant plus petits, l'approvisionnement et l'installation des rayons se font pendant les heures d'ouverture qui sont de moindre amplitude. Par contre, les horaires des salariés y sont plus irréguliers et imprévisibles que dans les supers et hypermarchés.

Les longues coupures au cours de la journée qui étaient imposées fréquemment dans la grande distribution, en particulier aux salariés à temps partiel, sont maintenant encadrées par la négociation de branche, parfois relayée par les accords d'entreprise. Nous avons pu observer que les dispositions sur les coupures sont appliquées, dans la mesure où celles-ci sont peu fréquentes et au maximum d'une durée de 1 heure 30. Le plus souvent les salariées n'apprécient pas ces coupures, sauf l'une d'entre elles qui en profitait pour faire ses courses, mais si elles n'ont qu'une de ces coupures dans la semaine, elles s'en arrangent.

A DISCOUNT un délégué syndical a signalé une différenciation qui s'opère entre Paris et la province : à Paris notamment, du fait de la concentration des magasins sur un territoire restreint, il est d'usage de ne pas utiliser de coupure pour les salariés à temps partiel : « C'est en pratique. Sur Paris ça vit très bien parce que c'est plus facile de planifier. En province quand le magasin ferme les gens rentrent chez eux... ».

### Marges de manœuvre pour le choix des horaires

Dans l'ensemble des hypermarchés et des supermarchés, les horaires sont différents entre les caisses et les rayons, mais au sein de chaque secteur, il n'y a pas de différence entre les temps complets et les temps partiels au niveau de l'organisation des horaires. Cependant, il semble que la variabilité des horaires en caisse soit compensée par une certaine marge de manœuvre dans le choix des horaires, ce qui n'est pas le cas dans les rayons où les horaires sont fixés et imposés. Cette latitude dans la répartition des horaires dans les îlots, qui est d'autant plus grande que la durée du travail est plus courte, est appréciée, en particulier par les caissières mères de famille (voir infra).

Les étudiants, par contre, ont le plus souvent des horaires fixes définis dans leur contrat en fonction de leur disponibilités ; comme celles-ci correspondent de fait aux besoins des magasins (le soir, le samedi, le dimanche), la répartition de leurs horaires se fait sans aucune difficulté.

Il semble qu'à DISCOUNT il soit difficile pour les salariés de choisir les horaires de travail qui correspondent à leurs besoins. Dans l'établissement enquêté ils se plaignent de ne pas avoir de possibilités d'arrangements sur les horaires et sur les vacances car les horaires changent tout le temps toutes les semaines. Par ailleurs les délais de prévenance sont très courts : les salariés connaissent le planning au milieu de la semaine pour la semaine suivante. Les salariés font aussi beaucoup d'heures supplémentaires ce qui peut les amener à dépasser parfois l'amplitude légale de travail quotidien et il semble qu'ils ont rarement les deux jours de congés hebdomadaires. Ces plaintes concernent aussi bien les salariés à temps partiel que ceux à temps complet.

### Les îlots caisse, une flexibilité conjointe ?

Mis en place dans les hypermarchés et les supermarchés dans les années 80<sup>99</sup>, ce système regroupe 15 à 20 caissières volontaires qui se répartissent la charge de travail ; les îlots fonctionnent avec un logiciel informatique et une animatrice, qui n'est pas forcément la chef de caisse et qui coordonne la répartition des salariés en fonction des besoins du magasin et des souhaits des salariés.

L'organisation des îlots est supposée concilier les besoins de l'entreprise et les souhaits des salariés : le manager exprime ses besoins à chaque équipe et les salariés se répartissent les horaires contractuels pour couvrir les besoins ; ceux-ci sont déterminés par un logiciel qui définit un plan de charge en fonction des prévisions de chiffre d'affaires quart d'heure par quart d'heure. Le plan de charge de l'îlot est fait suivant la fréquentation déjà observée du magasin, modulée en fonction d'éléments extérieurs comme la météo, les événements (la rentrée scolaire, Noël). Les salariés se positionnent à l'intérieur de ces plages de travail. Les seules obligations sont en général de faire une fermeture dans la semaine, deux nocturnes par semaine (travail après 20 heures), de faire quelques samedis et éventuellement de voir leurs horaires déplacés d'une heure. Le manager n'intervient que si les propositions des salariés ne correspondent pas au plan de charge.

Dans les îlots, se pratique « la chaussette » : par exemple, lorsque la charge de travail nécessaire est de 1200 heures et la capacité totale de l'îlot est 1300 heures, il y a 100 heures qui ne sont pas utilisées, elles sont mises dans la « chaussette ». Ces heures seront utilisées lorsque le besoin d'heures sera supérieur ; à l'inverse, quand les salariés font plus d'heures que leur contrat ils peuvent les récupérer. Les délégués syndicaux considèrent que ce système d'îlot avec « chaussette » est une forme de modulation exercée par l'entreprise, mais qui peut être aussi à l'initiative des salariés « on demandait au salarié de venir faire des heures en plus qu'on mettait dans une *chaussette* », heures qu'il récupérerait, « on faisait de la modulation sauvage ».

A HYPER1, un tiers des salariés (essentiellement des caissières) ont des horaires soumis à cette organisation en îlots qui est supposée concilier les besoins de l'entreprise et les souhaits des

---

<sup>99</sup> 1991 GUELAUD F., LANCIANO C. Flexibilité et gestion de la main d'œuvre. L'exemple des îlots-caisses dans les hypermarchés. In GADREY J., GADREY N., 1991. *La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce. Flexibilité, diversité, compétitivité*, Paris : L'Harmattan.

salariés : le manager exprime ses besoins d'heures à chaque petite équipe et les salariés se positionnent sur ce planning. La direction considère que « ça marche ». D'après le délégué CFTC, les îlots caisse, « c'est un système le plus fabuleux possible ... c'est de l'auto gestion de l'îlot, si tout le monde se met d'accord, ça marche très bien ». Le délégué FO pense que les caissières sont fortement incitées à rentrer dans ce système. D'après lui les anciennes caissières (les premiers contrats datent d'il y a 30 ans) avaient des horaires fixes ; il en reste environ 1500 dans l'entreprise réparties dans les établissements les plus anciens. Leurs horaires ne sont modulés que si elles sont volontaires puisqu'il faut modifier leur contrat de travail qui proposait des horaires fixes. FO a dû intervenir pour faire respecter cette clause pour celles qui ne souhaitent pas des horaires variables, en précisant que l'accord ne peut ignorer le contrat de travail. Il semble, cependant, que les salariés peuvent, dans cet établissement, obtenir des horaires relativement satisfaisants pour eux, bien qu'une personne signale une dégradation des conditions de travail et de l'organisation en îlot.

De même, la direction d'HYPHER2 considère qu'un « premier point de confort avait été apporté aux caissières par le système des horaires en îlot ». Ce système concerne toutes les caissières de l'entreprise et est en place depuis 1999. D'après la DRH de l'établissement enquêté, personne ne veut revenir en arrière car les horaires précédents étaient déterminés par la chef de caisse, alors que maintenant elles peuvent choisir des périodes sans travail quand elles en ont besoin. Le délégué FO, considère que les horaires sont au libre choix pour les salariés dans le cadre de l'îlot et qu'un îlot bien géré fonctionne d'une manière satisfaisante pour les salariés et la direction. Les caissières peuvent refuser d'être en îlot, mais il semble qu'elles le choisissent majoritairement. Certains syndicats au niveau central de l'entreprise expriment des réserves sur ce système depuis qu'il y a eu changement de logiciel : auparavant il y avait plusieurs îlots dans chaque établissement, maintenant il n'y a plus qu'un seul îlot par établissement; « c'est très informatisé, il n'y a plus de liberté dans l'horaire ». D'après les syndicats, la chef de caisse intervient de plus en plus sur les horaires des caissières. Ils redemandent des négociations car ils considèrent que le système ne fonctionne pas correctement, entre autres raisons parce que les effectifs ont diminué ces dernières années et qu'il est difficile de gérer les horaires lorsque les établissements sont en sous-effectif. Mais ils précisent que les « filles » ne voudraient pas abandonner ce système. Effectivement, malgré ces évolutions, toutes les salariées le pratiquant que nous avons rencontrées en étaient très satisfaites et considéraient pouvoir organiser leurs horaires selon leurs besoins, en particulier, les mères de famille qui les choisissent en fonction de ceux de leur conjoint pour éviter le recours à un système de garde extérieur.

La déléguée CGT au niveau de la branche, considère que les horaires en îlot représentent une très mauvaise organisation : « la philosophie, c'est de dire on choisit, ça paraît être très alléchant mais il y a toujours des problèmes avec les salariés. C'est entre eux que les salariés déplacent les horaires, oui mais toi, je t'ai rendu service l'autre jour, et toi tu n'as pas voulu... ». Elle propose de revenir au système d'horaires collectifs qui était en vigueur auparavant, c'est-à-dire fixés par la hiérarchie. Cependant, nous n'avons pas rencontré de caissière souhaitant revenir à des horaires fixes. Plusieurs parmi les salariés rencontrés déclarent préférer les horaires en caisse aux horaires en rayon qui sont fixes et qui peuvent aussi impliquer plus souvent une coupure de 2 heures en milieu de journée.

A SUPER2, le système est plus rigide du fait du nombre restreint de caissières ; les plannings sont établis 2 à 3 semaines à l'avance, gérés par un logiciel ; néanmoins les caissières ont moins de marge de manœuvre pour choisir les jours et les plages horaires de travail que dans des établissements dans lesquels les effectifs sont plus importants.

Dans tous les établissements étudiés, en dehors de DISCOUNT dans lequel les horaires sont très variables et les délais de prévenance courts (moins d'une semaine), les employés de caisse connaissent leurs horaires deux semaines à l'avance ce qui est conforme aux dispositions de l'accord de branche.

Il semble que le système des horaires en îlots puisse correspondre aux besoins des établissements et en grande partie aussi à ceux des salariés sous réserve qu'il fonctionne correctement et que les relations soient bonnes entre la chef de caisse et les caissières. Par contre, ce système trouve ses limites lorsque les effectifs ne sont pas suffisants pour répondre aux besoins des salariés.

On observe un décalage entre les positions de certains syndicats concernant le système d'horaires en îlots et le vécu des salariés à qui ce système procure une liberté d'organisation qui n'existe pas dans les rayons et que les salariés apprécient.

### Des interprétations diverses de la rémunération du temps de pause

La quasi totalité des accords d'entreprise reprennent le système de rémunération des pauses prévu dans la convention collective en l'explicitant dans certains cas. Ainsi un accord d'HYPER1 précise les conditions de la rémunération du temps de pause à hauteur de 5% du temps de travail effectif rémunéré (soit 3 mn par heure), et indique que le temps total payé correspond au temps de travail effectif augmenté du temps de pause payé. Les dispositions sur la rémunération des pauses concernent aussi bien les salariés à temps complet que les salariés à temps partiel. Pour un salarié à temps complet à 35 heures, son temps payé est de 36 heures 75 (ou 36 heures 45 mn). A SUPER2, par exemple, ces 7,58 heures de plus chaque mois, au taux horaire de 8,86 euros, représentent 67 € de plus par mois.

En effet, il faut considérer que les durées horaires indiquées dans les accords sont les temps de travail effectif, qu'il convient de majorer du temps de pause de 5%, ce qui correspond au temps de présence payé. Certains accords font bien la distinction et précisent la durée du temps de travail effectif par rapport à la durée totale payée qui correspond en réalité au temps de présence du salarié dans l'entreprise. Par exemple l'accord de DISCOUNT précise un temps de travail minimum de 29 heures correspondant à un temps de présence de 30,45 heures payé (soit 30 heures et 27 mn) incluant la rémunération des pauses est payée à hauteur de 5% du temps de travail. SUPER1 1 précise également que l'augmentation de la base minimale à 30 heures correspond à un temps payé de 31,50 heures (soit 31 heures 30 mn).

Les accords d'HYPER1, d'HYPER2 ou DISCOUNT reprennent donc strictement les dispositions conventionnelles de branche en la matière.

SUPER2 par contre, a introduit un système qui aboutit à une différenciation entre les salariés ; en effet, un accord prévoit l'intégration des temps de pause dans le temps de travail effectif pour les salariés qui ont des plages de travail de 6 heures consécutives. Dans cette situation un salarié qui a un horaire de 35 heures par semaines, mais réparti sur des plages de travail de 6 heures, aura un temps de présence de 35 heures, correspondant en réalité à un temps de travail effectif de 33,25 heures (soit 33 heures et 15 minutes) + 1,75 heure (1 heure 45 minutes) de pause. C'est la seule entreprise de notre échantillon qui introduit cette distinction en matière de pause aboutissant de fait à réduire le temps de travail des salariés concernés pour une même rémunération.

## La modulation, de la négociation du cadre à la pratique des compromis

La modulation a été introduite dans les entreprises par voie d'accord (Tableau 7 : La modulation dans les accords d'entreprise), généralement au début des années 2000 et elle concernait au départ les salariés à temps complet, permettant une flexibilité de leur contrat.

Petit à petit cette dimension a été étendue aux salariés à temps partiel, comme contrepartie de la remontée des contrats mais de façon plus limitée que pour les salariés à temps complet. Tous ces accords sont antérieurs à la loi du 20 août 2008 qui a supprimé cette notion pour la remplacer par l'aménagement négocié du temps de travail. Mais les accords antérieurs gardent leur validité.

Les possibilités de modulation pour les salariés à temps complet vont de plus ou moins 3 heures à HYPER2 jusqu'à à plus ou moins 5 heures à HYPER1, et plus ou moins 4 heures à SUPER1 ; la modulation est de 0 à 42 heures pour les salariés de SUPER2.

Les salariés à temps partiel sont intégrés dans cette forme de flexibilité, mais dans une moindre mesure que les salariés à temps complet. Ainsi les accords prévoient des plages de variations horaires pour la modulation : de plus ou moins 4 heures pour les salariés à temps partiel (comme prévu par l'accord de branche), ou même réduites à plus ou moins 3 heures à HYPER1 et HYPER2. Les salariés à temps partiel de moins de 30 heures à HYPER2, moins de 25 heures à SUPER1, moins de 20 heures à SUPER2 ne peuvent se voir imposer la modulation sans leur accord. C'est une des motivations des salariés qui ne souhaitent pas augmenter leur durée du travail ; mais c'est aussi un argument de certaines directions qui refusent à des salariés à temps complet de passer à temps partiel car ils échapperaient à la modulation des horaires et « qu'un temps complet annualisé est plus facile à gérer qu'un temps partiel avec des horaires réguliers ».

**Tableau 7 : La modulation dans les accords d'entreprise**

Nom de l'entreprise	Année de l'accord	Amplitude Temps plein	Amplitude Temps partiel	Délai de prévenance	Salariés concernés	Maximum	Compensations
Hyper1	17 juillet 2003	Plus ou moins 5 heures	20 juin 2007 Plus ou moins 3 heures	15 jours	TP, TC sauf ilots	60 heures par ans	Récupération en jours ou demi-journée
Hyper2	28 mars 2008	Plus ou moins 3 heures			TC, TP plus de 30 heures		Soit repos compensateur, soit paiement
Super1	25 juin 1999	Plus ou moins 4 heures			TC, TP au moins 25 heures		Payement
Super2	Introduite le 27 juin 2000 Définie le 16 août 2008	De 0 à 42 heures	Plus ou moins 4 heures	7 jours	TC, TP au moins 20 heures	1607 heures par an	
Discount1	1 février 2000			7 jours	La maîtrise		

On observe dans les entreprises une difficulté d'application de certains aspects des textes conventionnels, en particulier ceux concernant la modulation des horaires ; ceci est signalé à la fois par les directions et par les syndicats. Pourtant la modulation permet d'assurer les remplacements en évitant les heures complémentaires et supplémentaires, ainsi que les embauches de CDD et a été mise en place pour tous les salariés, dans toutes les entreprises étudiées sauf à DISCOUNT où elle ne concerne que la maîtrise. En effet, les heures supplémentaires et complémentaires sont peu importantes dans les hypermarchés et supermarchés, ce qui n'est pas le cas à DISCOUNT où les employés peuvent faire jusqu'à 48 heures par semaine avec les heures supplémentaires. Les salariés à temps partiel, pour leur part, atteignent et dépassent parfois même la durée du temps complet, ce qui est illégal. La modulation permet aussi de faire assumer les fluctuations d'activité par les salariés à temps complet et non plus comme auparavant essentiellement par les salariés à temps partiel.

La mise en œuvre de la modulation se fait le plus souvent d'une manière informelle par des arrangements entre les salariés et la hiérarchie immédiate. Les heures de débit et les heures en crédit de chaque salarié sont consignées dans des « chaussettes » dans les îlots caisse, ou « compteurs » dans les rayons. Les plans de modulations sont faits en principe au début de l'année mais ils sont constamment modifiés à la fois par l'entreprise et par les salariés ; un délégué syndical au sein d'un hypermarché résume les témoignages que nous avons pu recueillir sur cette pratique : « tout le monde y trouve son compte ». Si les salariés font des heures en plus ils peuvent les récupérer sous forme de demi-journées ou de journées de congé au moment où ils en ont besoin. De même, les délais de prévenance prévus dans les accords sont difficiles à appliquer dans les faits, ils sont variables selon les compétences et l'état d'esprit de la hiérarchie. Cependant, d'après les hôtes et hôtesse de caisse que nous avons interrogés, les délais de prévenance sont au minimum de 15 jours et leur permettent d'organiser leurs horaires à leur convenance (sauf chez DISCOUNT).

A HYPER1, d'après le bilan social, en 2008, 67 % des salariés sont en modulation – ou plutôt sont susceptibles de l'être - et 33 % en îlots. D'après la direction, « tout le monde est concerné par la règle, mais l'application est bien différente » : dans la pratique il y aurait 1500 à 2000 salariés à temps partiel qui auraient réellement un plan de modulation sur 8 à 9000 salariés à temps partiel qui pourraient y être soumis. Pour le délégué CFTC la modulation est difficile à mettre en œuvre car tous les métiers n'ont pas les mêmes contraintes en termes de conditions de travail, horaires, pénibilités. D'après le délégué FO la modulation a été mise en place pour moins embaucher de CDD l'été, mais pose des difficultés d'application aux chefs de rayon pour qui les horaires antérieurs fonctionnaient très bien. La planification de la modulation est fournie aux salariés en décembre pour toute l'année et, selon la direction, cela pose problème pour les salariés qui ont du mal à gérer le planning au cours de l'année.

Le même problème se pose à HYPER2. Le plan de modulation est réalisé au début de l'année en fonction des contraintes définies par l'accord et doit, théoriquement, être sans modification. Selon les délégués syndicaux, dans la pratique, le système est modifié constamment, à la fois par la volonté des salariés et par celle des chefs, il y a des arrangements constants : « La modulation quand c'est bien fait, ça aide le salarié quand il a besoin et ça aide l'entreprise quand elle a besoin ». Le directeur de l'établissement enquêté précise que l'accord modulation ne vit pas très bien à cause des impératifs liés aux différents métiers ; il semble que les services fonctionnent d'une manière informelle par arrangements, selon les besoins de l'entreprise et les besoins des salariés bien qu'il y ait quand même des compteurs qui comptabilisent les heures effectuées en débit ou crédit pour chaque personne sur l'année.

Dans les faits, chaque service fonctionne comme une micro-entreprise relativement autonome au niveau de l'organisation des horaires.

A SUPER2 l'accord d'entreprise limite la modulation des salariés à temps partiel à plus ou moins 4 heures par rapport à l'horaire contractuel. Cependant, une salariée à temps partiel à 25 heures nous a signalé qu'elle dépasse fréquemment la limite haute, ce qui pouvait l'intéresser puisqu'elle désire passer à temps complet.

Les salariées interrogées ne se plaignent pas trop de la modulation à conditions que les délais de prévenance leur permettent de s'arranger et qu'elles puissent en profiter pour dégager des demi-journées ou des journées lorsqu'elles en ont besoin.

Les syndicats signalent qu'ils ont des problèmes à faire respecter les textes à la fois par les directions mais aussi par les salariés qui préfèrent fonctionner sur des petits arrangements donnant-donnant.

A SUPER1, la direction nous a expliqué qu'il est plus facile de gérer un temps complet avec modulation qu'un temps partiel sans modulation, c'est une des raisons pour lesquelles il est souvent refusé aux salariés à temps complets de passer à temps partiel.

La modulation, telle qu'elle est négociée dans les accords, est peu appliquée dans les établissements, où elle est adaptée au fonctionnement des unités de travail et diverge des règles ; par exemple, les heures de dépassement sont souvent prises en jours de repos et parfois anticipées – même pour les salariés à temps partiel, alors qu'en principe cela ne devrait pas être possible. Cependant, même lorsque les salariés à temps partiel sont soumis à la modulation (en général à partir de 30 heures hebdomadaires), c'est dans des conditions plus favorables que les salariés à temps complet qui ont des amplitudes plus importantes. Nous avons donc pu constater que les heures effectuées pouvaient dépasser les limites prévues par accord et étaient souvent récupérées en repos, ce qui d'ailleurs peut arranger des salariés.

Cependant, aucun de nos interlocuteurs n'a évoqué le problème de l'inégalité dans les rapports entre les salariés et la hiérarchie dans le cadre de ces relations informelles ; le système ne peut pas fonctionner si la hiérarchie ne tient pas compte des besoins des salariés.

### Les conditions de travail

De même que les contraintes d'horaires sont distinctes en caisse et dans les rayons, les conditions de travail diffèrent selon les emplois occupés. En caisse les gestes sont répétitifs et les troubles musculo-squelettiques fréquents ; par ailleurs, les contacts avec les clients sont soit appréciés et recherchés par les salariés, soit sources de tensions et de stress. Le rythme de travail en caisse à DISCOUNT est particulièrement élevé puisque la norme imposée est de passer 40 articles minutes ; dans les autres magasins, le rythme théorique est de 25 articles minutes, mais la consigne principale est de s'adapter au rythme du client. Dans les rayons, les gestes sont aussi assez souvent répétitifs (pour l'emballage, en particuliers), mais surtout, ces emplois impliquent souvent le port de charges lourdes. D'ailleurs, le passage à temps complet en polyvalence nécessite l'accord du médecin du travail et certains salariés sont refusés, en particulier à cause du port de charges lourdes qu'implique le travail en rayon.

Bien que les caisses automatiques aient mauvaise presse auprès des salariés et des syndicats, certaines caissières qui souffrent de troubles articulaires ont exprimé le souhait de travailler sur les postes en caisses automatiques qui ne nécessitent qu'un travail de surveillance et pas de manutention. Aucune direction, ni aucun syndicat n'ont repris ce souhait ; cela permettrait de reclasser des personnes souffrant de maladies professionnelles, mais en même temps aurait pour conséquence la perte d'emplois.

Les directions avancent que la polyactivité serait bénéfique pour les conditions de travail en diversifiant les pénibilités qui sont très différentes entre les caisses et les rayons. A SUPER2, la direction envisage, avec le CHSCT, des formules de polyactivité, en particulier pour les seniors, à temps complet ou temps partiel, afin de diversifier les conditions de travail. On peut cependant douter de l'efficacité de la polyactivité pour diminuer la pénibilité du travail ; en effet, les conditions de travail sont différentes mais pénibles de part et d'autre et une demi-journée sur un autre emploi, par ailleurs pénible, n'est sans doute pas suffisante pour soulager les salariés des pénibilités de l'emploi principal.

A DISCOUNT, les conditions de travail semblent relativement dures. A la diminution des effectifs s'ajoutent des pressions liées aux objectifs qui sont déterminés par le chef de secteur pour chacun des magasins. Les responsables syndicaux rencontrés évoquent des tensions qui se transforment en crise pour les salariés avec des arrêts maladie ou même des départs de l'entreprise. L'enjeu est de conserver les effectifs : si le chiffre d'affaire baisse, les effectifs seront diminués et l'intensité du travail encore accrue. De plus, dans cette entreprise la diminution des effectifs se cumule avec des pressions fortes à l'atteinte d'objectifs élevés dans les magasins. La situation est accentuée par l'isolement des salariés dans de petites unités. L'intensification du travail se porte aussi bien sur les employés que sur les agents de maîtrise qui doivent absorber eux-mêmes les surcharges de travail. Le responsable de magasin et ses adjoints participent à toutes les activités : la manutention, les commandes, la gestion du magasin, les surcharges de travail, les exigences en termes de rentabilité qui conduisent à travailler toujours plus vite et avec des effectifs de moins en moins nombreux.

## C. DES DISPOSITIFS FAVORISANT LA BAISSSE DU TEMPS PARTIEL

### Cumul d'emploi

D'après nos interlocuteurs dans les entreprises et les établissements, il semble que ces dispositions soient peu utilisées, et nous n'avons pas rencontré de salariés cumulant deux emplois dans des entreprises différentes.

### Le remplacement des salariés absents par des avenants temporaires

La gestion des absences est un véritable problème dans les entreprises de la distribution alimentaire qui doivent trouver des solutions de remplacement dans les meilleurs délais. Plusieurs solutions sont possibles : - soit le recours aux contrats extérieurs (contrats à durée déterminée ou intérim) qui nécessitent recrutement et formation ; - soit le recours aux heures supplémentaires ou complémentaires, mais celles-ci peuvent représenter un surcoût important et surtout en ce qui concerne les salariés à temps partiel dont les heures complémentaires sont limitées par des butoirs (interdiction de dépassement du tiers, interdiction d'atteindre la durée légale, requalification en cas de dépassement de longue durée<sup>100</sup>). En effet, il est plus facile de trouver une personne sur place, qui connaît l'entreprise et le travail plutôt que d'opérer un recrutement extérieur par CDD ou intérim ; or la législation pose le principe de l'intégration automatique dans le contrat de base des heures effectuées en sus de la base contractuelle lorsqu'il y a dépassement systématique de deux heures au moins par semaine des horaires prévus pendant 12 semaines consécutives ; cette disposition pose problème aux responsables d'entreprises qui n'ont pas forcément de travail à proposer aux salariés lorsque les personnes remplacées sont revenues.

Les entreprises préfèrent dans la mesure du possible recourir aux services de personnels en place qui d'ailleurs peuvent être tout à fait intéressés par une augmentation de leur pouvoir d'achat. Pour répondre aux besoins de remplacement, une pratique s'est instaurée qui consiste à relever les bases horaires de contrats à temps partiel, ou à proposer un contrat à temps complet pour une durée limitée correspondant à la durée du remplacement nécessaire, par voie d'avenant au contrat de travail et sur strict volontariat. Au départ, ce type de situation concernait essentiellement les étudiants, qui effectivement peuvent être intéressés par un passage à temps complet pendant leurs périodes de vacances scolaires ou universitaires. La convention collective nationale envisage d'ailleurs cette possibilité (cf *supra*).

Mais dans certaines entreprises cette pratique a pu concerner d'autres salariés que les étudiants et elles ont mis en place par voie d'accord collectif des systèmes permettant soit l'augmentation des heures, soit le passage à temps complet pour une durée temporaire par voie d'avenant, afin de normaliser et d'encadrer ces pratiques. C'est le cas de l'accord d'HYPER1 qui prévoit la possibilité d'heures d'avenants, non limités aux étudiants, même s'ils sont les principaux bénéficiaires de ces dispositions. DISCOUNT également a élaboré un accord qui traite spécifiquement de cette question et prévoit la possibilité d'avenant temporaire de passage à temps plein pour les salariés à temps partiel, avec un minimum d'une semaine et un maximum correspondant à la durée du remplacement nécessaire.

---

<sup>100</sup> Voir la partie Evolutions juridiques de l'introduction

Il faut noter que ces pratiques ont été formellement condamnées par la Cour de cassation qui considère le salarié tout à fait fondé à se prévaloir d'un contrat à temps complet définitif<sup>101</sup>. Le fait que ces pratiques soient normalisées par voie d'accord collectif peut-elle leur donner une légitimité? Peut-on considérer que ce type de dispositions fait partie du champ de l'aménagement du temps de travail pour lequel la négociation d'entreprise prime, en vertu de la loi du 20 août 2008? A notre sens, rien n'est moins sûr, d'autant que la Cour de cassation a toujours eu une position très stricte concernant les droits des salariés à temps partiel.

À HYPER2 aussi, des avenants augmentant la durée du travail ou prévoyant le temps complet sont proposés aux étudiants en période de pic de travail et parfois aussi aux autres salariés à temps partiels; d'après la direction les salariés à temps partiel sont très volontaires pour ces avenants.

## Formes de passage à temps complet pour les salariés à temps partiel

### *Organisation de la polyvalence, et du droit de passage à temps complet.*

Le concept de polyvalence, ou polycompétence qui a été dessiné au niveau de la branche (*V.supra*) est développé dans les accords de trois entreprises: HYPER1, HYPER2 et SUPER1. Le concept est le même: il se définit comme une affectation d'un salarié sur deux postes ou emplois différents, mais fixes, avec des modalités différentes selon les entreprises (Tableau 8: Caractéristiques du temps complet choisi). Le droit pour les salariés à temps partiel, ayant déjà un contrat de 30 heures de passer à temps complet avec polyvalence ou polycompétence et modulation est spécifié dans les accords de HYPER2 et SUPER1. Par contre, si la polyvalence a été définie dans un accord à HYPER1, sans distinction de type de contrat (temps complet ou temps partiel), aucun accord ne prévoit le droit pour les temps partiel d'augmenter leur durée du travail par ce biais. L'augmentation de la durée du travail des salariés à temps partiel dans cette entreprise a été mise en place par une politique patronale, sans négociation. Les deux accords à HYPER2 et SUPER1 mettent la polyvalence ou la polycompétence comme condition pour le relèvement des bases minimales ou l'accès au temps complet – dit «choisi». Généralement la polyvalence est également assortie d'une obligation de modulation. Elle est censée répondre à la fois aux besoins de flexibilité de l'entreprise et aux souhaits des salariés puisqu'elle leur permet d'augmenter leur durée du travail. Chez DISCOUNT, la polyvalence étant déjà de règle, et les salariés ayant une affectation par contrat sur plusieurs postes, cette condition n'apparaît pas dans l'accord<sup>102</sup> qui relève la base minimale horaire pour le temps partiel et précise qu'«une attention particulière sera portée aux salariés à temps partiel à 33 heures 11 désireux de passer à temps complet». Super 2 n'a aucun accord sur ces questions.

---

<sup>101</sup> Voir introduction et Cass.soc. 5 avril 2006, Rachenne c/ Sté Supermarchés Match Nord, RJS 6/06, n°781.

<sup>102</sup> Accord du 31 mars 2004, signé par FO et la CFDT.

**Tableau 8 : Caractéristiques du temps complet choisi**

Nom de l'entreprise	Accord	Phases de tests	Démarrage Du TCC	Conditions	% volontaires	revalorisation	Fin prévue	Possibilité retour à TP
<b>Hyper1</b>	non	Novembre 2007	Février 2008	Polyactivité et modulation	28%	Non	Fin 2009	<b>Oui</b>
<b>Hyper2</b>	28 mars 2008	Juin 2007	2008	Polyactivité	24% en caisse 26 % en rayon	Non		<b>Oui</b>
<b>Super1</b>	14 mars 2008		2008	Polycompétence, Modulation		Majoration 30 euros et 1 point d'indice		<b>non</b>
<b>Super2</b>	non							
<b>Discount1</b>	31 mars 2004	« Une attention particulière sera accordée aux salariés à temps partiel 33 h 11 désireux de passer à temps plein »						

*Polyvalence, polycompétence, polyactivité : des frontières floues*

La différence entre polyvalence et polyactivité n'est pas toujours claire pour les interlocuteurs aussi bien pour les représentants de la direction et des syndicats, que pour les salariés eux-mêmes. La polyactivité peut prendre la forme de la polyvalence et inversement. La polyactivité s'exerce parfois comme de la polyvalence c'est-à-dire en fonction des besoins de l'entreprise. Dans les années 70 la polyvalence se pratiquait dans les hypermarchés, les caissières allaient dans les rayons lorsqu'il n'y avait pas de clients. Peu à peu le système de travail a changé et s'est spécialisé, la polyvalence est beaucoup moins systématique dans les hypermarchés. Il convient de différencier la polyactivité telle qu'elle est définie dans les 2 hypermarchés enquêtés et la polycompétence négociée dans l'accord de SUPER1. La polycompétence implique réellement deux métiers avec formation au deuxième métier et valorisation par un échelon supplémentaire ainsi qu'une augmentation salariale. Un parcours est prévu pour les collaborateurs polycompétents :

- validation des compétences du premier métier
- formation au deuxième métier
- validation des compétences au deuxième métier
- planification et pratique des deux métiers
- passage au nouvel échelon C.

**Tableau 9 : Différentes de conceptions de la polycompétence et de la polyactivité**

Polycompétence dans l'accord de SUPER1	Polyactivité dans l'accord d'HYPER2 et telle qu'elle est appliquée à HYPER1
2 ans d'ancienneté	-
Deux métiers	Un métier + une autre activité régulière
Formation au métier	Formation aux tâches
Validation	-
Un échelon supplémentaire	-
30 euros de salaire	-

La polyvalence consiste à affecter le salarié sur des postes et fonctions diverses. La polyactivité est une polyvalence organisée dans la mesure où l'affectation se fait en principe sur un deuxième poste déterminé avec une durée du travail définie et un horaire précisé. La polycompétence ajoute à la notion de polyactivité la notion de maîtrise des compétences mises en jeu dans un deuxième métier et surtout la reconnaissance d'une meilleure qualification.

Par contre, la polyvalence fait partie intégrante des métiers dans les supermarchés et surtout dans les discounts où elle est intégrée dans la définition des postes ; dans ces établissements de taille réduite la polyvalence est pratiquée depuis la création de ce type de magasin. Dans les hypermarchés, la polyvalence est une pratique, certes moins développée, mais qui aurait tendance à se développer de nouveau avec les réductions d'effectifs. Plusieurs interlocuteurs nous ont signalé qu'avant les politiques de « temps complet choisi », certains salariés à temps partiels travaillaient sur deux postes différents, ce que l'on nommait alors polyvalence et qui serait identique à ce que l'on nomme polyactivité dans le cadre de ces politiques.

La polyvalence est une forme d'organisation du travail qui perdure dans toutes les entreprises à des degrés divers. Dans les hypermarchés, même avec la mise en place de la polyactivité, les salariés peuvent être amenés à changer de postes en fonction des besoins de l'établissement ; cependant, cette pratique est ponctuelle et aucun des salariés qui l'ont évoqué ne s'en plaint. Dans les supermarchés, aux effectifs plus réduits, bien que les postes soient clairement distincts entre « hôte de caisse » et « employé de libre service », les salariés sont amenés à pratiquer la polyvalence d'une manière fréquente et à intervenir sur les caisses et sur les rayons en fonction des besoins.

Par contre, à DISCOUNT, la polyvalence c'est « la vie logique du magasin ». Les magasins employant très peu de salariés (de l'ordre d'une dizaine), sur des petites surfaces, l'organisation du travail repose sur la polyvalence : la définition des postes implique la polyvalence, les salariés sont « employés commerciaux caisse ». Un délégué syndical décrit les conditions de travail : « Une caissière chez nous n'est pas que caissière, elle fait la mise en rayon, le nettoyage, l'approvisionnement, la DLV (date limite de vente), les changements de prix, l'étiquetage... Dans le hard discount on est dans un monde à part à ce niveau-là ». C'est le flux des clients et les livraisons de marchandises qui déterminent le nombre de caisses ouvertes et donc le nombre de salariés en rayon. La polyvalence est donc un élément central de l'organisation du travail du hard discount et est prévue dans le contrat de travail.

Que cette polyvalence soit intégrée à l'organisation du travail ou ponctuelle, dans aucune des entreprise étudiées elle n'ouvre droit à contrepartie.

La polyactivité, dans les accords lorsqu'elle a été négociée ou dans les textes de la direction à HYPER1, est toujours présentée de manière très détaillée et très cadrée. On observe que l'application se fait toujours d'une manière beaucoup plus souple. En particulier, le second poste représente rarement un autre métier mais plutôt des activités différentes ne nécessitant pas une formation approfondie et cette activité n'est pas toujours effectuée à des horaires réguliers dans la semaine ; c'est alors que la polyactivité se différencie peu de la polyvalence.

Il nous a été précisé que si la polyactivité est réalisée dans un poste de niveau inférieur à celui de la caisse, la rémunération se fait quand même au niveau le plus élevé. A notre question sur le cas où la polyactivité se fait sur un poste plus qualifié, on nous a répondu que ce cas ne se présentait jamais. Mais il nous semble que le problème se pose lorsque les caissières sont affectées à des postes nécessitant une qualification plus identifiée que le remplissage ou l'emballage, tels que par exemple, les emplois au rayon des bijoux, au rayon des fleurs, au coffre, alors que l'on observe qu'il n'y a pas de revalorisation de l'indice.

De même, le poste de caissière est moins homogène et répétitif qu'il ne paraît ; elles subissent des pressions multiples et des injonctions contradictoires qu'elles doivent gérer pour maintenir la qualité du service, ce qu'elles parviennent à faire grâce à l'expérience et les compétences acquises sur le poste.<sup>103</sup>

Ce problème renvoie aux négociations sur les classifications et leur application et à la reconnaissance de la valeur du travail, thème qu'aucun de nos interlocuteurs n'a soulevé, en dehors de quelques salariées.

---

<sup>103</sup> 2011, S. Bernard, « Etre caissière », Lyon, Lieux dit, à paraître.

D'après la direction d'HYPER1, l'obligation de polyvalence pour le passage à temps complet n'est pas toujours appliquée : une partie des passages à temps complet se sont faits sans polyvalence et des caissières sont passées à temps complet uniquement sur leur poste en caisse ; nous avons pu l'observer dans l'établissement étudié mais il nous a été précisé que la direction de l'entreprise était attentive à ce que cela ne se reproduise pas. En effet, cette pratique ne correspond pas à certains objectifs des directions, en particulier de diminuer l'emploi en caisse (sans doute lié au développement des nouvelles technologies) et de décloisonner les secteurs.

La position des syndicats d'entreprise par rapport à la polyvalence est ambiguë : ils ne luttent pas contre dans la mesure où les salariés apprécient d'avoir des tâches variées, mais de même que pour la polyvalence ils revendiquent qu'il y ait une revalorisation financière de ces formes d'organisation du travail.

Les syndicats et les directions s'entendent pour dire que la polyvalence, de par la diversification des tâches qu'elle implique, apporte des possibilités d'évolution professionnelle aux salariés ; cependant, il ne semble pas que les évolutions professionnelles des caissières se développent beaucoup dans la pratique. En tous cas nous n'avons rencontré aucune caissière en ayant bénéficié suite à un passage à temps complet avec polyvalence.

#### *Des difficultés d'application*

La polyvalence et la polycompétence, telle qu'elles sont définies dans les textes se heurtent à des difficultés d'application dans les établissements.

Des dysfonctionnements sont constatés entre les caisses et les rayons avec des tensions entre les responsables pour la gestion des polyvalents : les responsables de rayon communiquent difficilement leurs besoins suffisamment à l'avance et ont du mal à différencier la polyvalence ponctuelle et la polyvalence qui est soumise à des règles. L'encadrement intermédiaire a eu, en effet, du mal à s'adapter au temps complet choisi et à la polyvalence dans la mesure où ils devaient gérer à plusieurs les salariés polyvalents. Ces dysfonctionnements ont généré des conflits de part et d'autre : manque d'anticipation des besoins, non respect des engagements, manque de communication. Pour que la polyvalence fonctionne correctement il est nécessaire que les responsables des caisses et des rayons communiquent et collaborent à la fois pour l'organisation des plannings et pour l'organisation des horaires et des congés des salariés. À HYPER1, la direction a dû mettre en place des systèmes de « contrat de coopération » entre les managers pour que le partage des salariés se fasse sans problème.

Mais dans un contexte de manque d'effectifs il peut y avoir des tensions entre les besoins en personnel des rayons et des caisses.

Une autre difficulté rencontrée dans l'application de la polyvalence pour les managers est de concilier la flexibilité de l'activité et les plages fixes qui peuvent être proposées aux salariés sur le second poste. En principe les horaires de la polyvalence sont déterminés en début d'année et ne doivent pas être modifiés, ce qui n'est pas toujours le cas. Cependant, à HYPER2, les horaires de polyvalence sont identiques pour tous les salariés dans chaque établissement, et fixés sur l'année. C'est toujours la même journée dans la semaine, au cours de laquelle les clients possédant une carte de fidélité du magasin bénéficient d'une réduction, ce qui renforce l'affluence de la clientèle.

Au moment de nos enquêtes, en 2010, la polycompétence telle qu'elle a été négociée dans l'accord d'entreprise à SUPER1 n'est pas appliquée ; les directions des magasins se sont rendu compte que le système était trop rigide et trop compliqué à appliquer, et dans les faits, les salariés font de la polyvalence et très peu de personnes ont été confirmées dans des postes de polycompétences (avec reconnaissance des compétences sur deux métiers différents). D'après un délégué syndical, la polycompétence qui devrait permettre une évolution de carrière ne peut s'appliquer que dans les grands magasins dans lesquels il y a des métiers différenciés ; mais dans les petits établissements les salariés sont polyvalents et le « temps complet choisi » n'a donné lieu qu'à des activités de remplissage de rayon et non à l'exercice d'un nouveau métier.

D'une manière générale, les formations liées à la polyvalence sont des formations sur le terrain d'une ou deux journées. Ces formations sont très courtes car la polyvalence se fait sur des tâches peu qualifiées : mise en rayon des produits, rangements....

#### *Un faible taux de volontaires*

L'ensemble des partenaires s'étonne du faible taux de volontaires qui ont souhaité accéder au « temps complet choisi » avec polyvalence. Globalement parmi les temps partiels, un petit tiers s'est porté volontaire pour cette forme de temps complet ; cette proportion est légèrement inférieure à celle des salariés à temps partiel qui déclarent vouloir travailler plus longtemps dans l'Enquête Emploi.

À HYPER2, la CFDT avait fait une enquête auprès des salariés à temps partiels dans les années 80, dont il ressortait que très peu d'entre eux avaient choisi le travail à temps partiel. Les syndicats observent maintenant qu'un nombre important de salariés sont à temps partiel et désireux d'y rester et ne sont pas intéressés à travailler plus pour gagner plus d'argent. D'ailleurs, certaines caissières demandent des congés sans solde pour garder leurs enfants l'été, préférant gagner moins que de faire garder leurs enfants.

Une enquête a été réalisée à HYPER1 sur les raisons de retour à temps partiel des salariés qui étaient passés à temps complet ; il en ressort que quatre retours sur dix sont liés à des problèmes d'organisation personnelle ; le poste ne convenait pas à deux salariés sur dix ; deux sur dix ont rencontré des problèmes de santé pouvant être éventuellement liés au poste et deux sur dix invoquent des raisons diverses.

Par ailleurs, les syndicats ont signalé qu'ils n'avaient pas de remontées négatives. Il semble que les volontaires acceptent les conditions et adhèrent au système de la polyvalence. Il y a peu de retour au temps partiel. Il faut noter qu'à SUPER1 il n'y a pas de droit de retour au temps partiel, et que cela ne peut se faire qu'au cas par cas pour des raisons personnelles.

Certains salariés en polyvalence n'ont pas été satisfaits de leurs affectations soit parce que le poste ne convenait pas, soit parce qu'ils n'étaient pas intégrés dans l'équipe, soit parce que cela leur posait des problèmes d'horaires.

Les taux de volontaires ont été très irréguliers selon les magasins. En particulier, il y a eu très peu de volontaires dans les magasins ruraux dans lesquels les salariés sont plus souvent à temps complet et avec beaucoup d'ancienneté ; par contre, dans certains magasins urbains il a été difficile de contenter tous les volontaires. Par exemple à HYPER2, 75 % des signataires de contrats en polyvalence sont concentrés dans 25 % des magasins et 57 magasins n'ont eu aucun volontaire.

### *Des volontaires en attente*

S'il semble que tous les volontaires ont pu passer en « temps complet choisi » au moment de la mise en place de ces politiques dans les trois entreprises concernées, nous avons pu constater que dans les établissements certains volontaires sont actuellement en attente ; en effet, les établissements n'ont pas toujours d'heures en rayon à proposer qui correspondent au choix des salariés et il semble qu'ils en ont de moins en moins.

À HYPER1, 7 volontaires pour le temps complet choisi sont en attente mais l'établissement ne peut pas les satisfaire car il n'y a pas assez de besoins dans les rayons. Pour le moment l'établissement a atteint la limite de l'accès au « temps complet choisi ». Par ailleurs il faut que les besoins des établissements correspondent à ceux des salariés.

A HYPER2, le directeur dit qu'il aurait besoin de polyactivité en charcuterie et boulangerie le samedi matin, mais aucun salarié ne serait volontaire, bien que, d'après des caissières interrogées, il y aurait des volontaires pour la polyactivité qui n'auraient pas encore d'affectation. Plusieurs interlocuteurs nous ont précisé que certains horaires (le soir, les fins de semaines) et certains rayons (la poissonnerie, par exemple) sont refusés par les salariés.

### *Le temps complet choisi pour les directions*

Dans les trois entreprises étudiées et ayant mis en place la polyactivité la direction est à l'origine du projet. Pour les directions les aspects positifs sont essentiellement la souplesse et la flexibilité que le dispositif permet ainsi que la double compétence des salariés. Selon elles, le dispositif de polyactivité va contribuer à augmenter le pouvoir d'achat, réduire la précarité, offrir une plus grande équité entre les hommes et les femmes et développer l'employabilité des salariés à travers la découverte de nouveaux métiers. Mais la polyactivité répond aussi aux besoins des rayons et permet de lisser les pics d'activité, de limiter le recours aux CDD.

Les objectifs avancés par la direction d'HYPER1 sont de renforcer le pouvoir d'achat des salariés à temps partiel. Cette action est présentée comme l'aboutissement d'une longue démarche qui représente une rupture avec les modes traditionnels d'organisation du travail dans la distribution. Cependant le passage au « temps complet choisi » se fait sous condition de modulation au moment même où la direction met l'accent sur le développement d'une « culture de la modulation » auprès de l'encadrement en promouvant un outil informatique renforçant la planification de l'activité de chaque équipe. Les autres objectifs évoqués par la direction concernent l'enrichissement des tâches des salariés par l'exercice de différents métiers, l'amélioration des conditions de travail en évitant la répétition des gestes et le décroisement des secteurs. En fait, celui-ci ne fonctionne pas très bien, et la polyactivité peut difficilement résoudre les problèmes de conditions de travail en n'écartant les salariés que quelques heures par semaine du travail répétitif.

Il semble que la polyactivité et les temps partiels étudiants permettent aux entreprises de faire face à leurs besoins de flexibilité. En effet, elles ont moins recours aux contrats à durée déterminée pour réguler les besoins fluctuants depuis la mise en place du « temps complet choisi », par exemple à hyper1 17 % de CDD ont été embauchés en moins à la suite de la mise en place du temps complet choisi. Cependant, il est difficile de faire la part de l'effet temps complet choisi et de l'effet crise économique. Plusieurs interlocuteurs ont signalé que la polyactivité permet de faire baisser les coûts de main d'œuvre en évitant les coûts de recrutement de CDD et nécessitant moins de formation que des nouveaux embauchés.

### *Les syndicats signataires soutiennent le temps complet choisi*

Si l'initiative des négociations sur le temps complet choisi est toujours venue des directions, c'est aussi l'aboutissement de revendications de la part des syndicats qui luttent depuis longtemps contre le temps partiel « subi » et pour l'augmentation des durées des contrats à temps partiel. Un directeur des ressources humaines reconnaît que « les remous sociaux nous ont sans doute fait accélérer notre mouvement et sans doute cela a favorisé les discussions avec les partenaires sociaux ».

Les positions des syndicats signataires des accords d'entreprise sur le « temps complet choisi » et la polyactivité dévoilent néanmoins une certaine ambiguïté. Le « temps complet choisi » associé à la polyactivité est jugé positif pour les salariés dans la mesure où il y a allongement de la durée du travail sur la base du volontariat, mais leur jugement est plus nuancé sur la polyactivité qui n'entraîne aucune revalorisation indiciaire ou salariale. L'ambivalence exprimée par rapport à la polyactivité renvoie à celle qu'on pouvait observer par rapport à la polyvalence qui peut être soit polyvalence qualifiante (permettant une ouverture sur un autre emploi), soit polyvalence bouche-trou (sans préavis et en fonction des besoins de l'entreprise).

Cependant, les représentants du personnel nous ont à plusieurs reprises signalé que la polyactivité répondait plus aux besoins de l'entreprise qu'aux besoins des salariés : « on considère encore trop souvent la polyactivité comme le coup de main du bouche-trou » (un DS).

Il semble qu'il y aurait confusion entre la polyactivité qui doit correspondre à un deuxième emploi et la polyvalence qui permet de répondre à des besoins immédiats. Il semble qu'il y ait une ambiguïté sur les termes « emploi » et « métier » : un deuxième métier nécessiterait une vraie formation et on constate qu'il n'y a pas de polyactivité sur les emplois qualifiés tels les bouchers, les boulangers... La polyactivité ne concerne le plus souvent que des emplois non qualifiés, donc ne peut se faire que sur des tâches simples ; la différence avec la polyvalence communément pratiquée est qu'elle est organisée, qu'elle apparaît sur le contrat de travail, que le salarié l'exerce d'une manière pérenne et qu'elle permet l'allongement de la durée du travail.

Cependant la polyactivité peut avoir des aspects positifs si elle permet la diversification des possibilités d'évolution professionnelle dans la mesure où les rayons seraient plus porteurs en termes d'évolution professionnelle que les caisses.

Selon les syndicats la flexibilité apportée par la polyactivité coûte moins cher que l'embauche de CDD en formation et en temps consacré au recrutement ; par ailleurs les caissières s'adaptent mieux au travail en rayon que les CDD car elles connaissent déjà le magasin.

Dans l'établissement HYPER1 les syndicats ont contribué non seulement à soutenir la démarche du temps complet choisi, mais ont participé à son succès : il semble que les quelques dysfonctionnements constatés remontent aussitôt, et ces alertes permettent un traitement rapide des problèmes.

Les syndicats souhaiteraient que le passage à temps complet se fasse sans condition et donne lieu à une majoration de salaire. Cependant ils considèrent que la polyactivité est un tournant dans la politique de l'entreprise et qu'ils doivent être vigilants pour que ce « temps complet choisi » qui pour eux est de l'ordre du compromis, continue à être appliqué dans un contexte de réduction d'emplois. En effet, les syndicats des hypermarchés en difficulté pensent que c'est utopique de chercher à améliorer le temps complet choisi dans un contexte de réorganisation, de reclassement et de réduction des effectifs.

Pour les syndicats d'entreprise le « temps complet choisi » associé à la modulation et la poly-activité est considéré comme une réponse à leurs revendications d'allongement de la durée du travail des temps partiels ; cette forme d'organisation est un compromis. Le terme « choisi » utilisé dans l'expression « temps complet choisi » choque certains syndicats bien qu'il semble que, selon eux, dans les établissements « la polyactivité a été acceptée par tous ».

#### *Des besoins évolutifs pour les salariées*

Sur les 25 salariés à temps partiel rencontrés dans les établissements (voir les tableaux consacrés aux salariés, en annexe 3), 16 avaient choisi le temps partiel à l'embauche et 9 ont pris un emploi à temps partiel faute de mieux. Pour certaines, le temps partiel n'était pas « choisi » à l'embauche et a donc été au départ un temps partiel « subi », mais il est devenu au cours des années un temps partiel « choisi », lorsqu'elles ont eu des enfants (c'est, en tous cas, l'explication qu'elles donnent). Même avec des bas salaires, les salariées préfèrent souvent avoir du temps plutôt que de l'argent ; mais il faut noter que, pour ces femmes, le temps c'est de l'argent lorsqu'il faut payer une garde pour les enfants.

Nous avons rencontré une vingtaine de salariés travaillant dans les trois entreprises ayant mis en place le « temps complet choisi », huit ayant préféré rester à temps partiel, neuf étant passés en « temps complet choisi ». Nous n'avons pas observé sur cet échantillon, évidemment pas représentatif, de lien direct entre embauche à temps partiel « subi » et passage en « temps complet choisi ». En effet, sur les 5 embauchés à temps partiel « subi » dans les 3 entreprises ayant mis en place le temps complet choisi, 2 ont opté pour le temps complet, mais 3 ont choisi de rester à temps partiel, soit pour raisons familiales, raison de santé, mais aussi par refus de travailler en rayon. Sur les douze salariés embauchés à temps partiel « choisi », une moitié est passée à temps complet, l'autre moitié est demeurée à temps partiel.

En dehors des étudiants, les caissières sont peu diplômées ou lorsqu'elles le sont, c'est le plus souvent dans des filières peu porteuses d'emplois (par exemple, métiers d'art).

#### *Les motivations pour rester à temps partiel*

Les motivations principales pour demeurer à temps partiel relèvent des contraintes familiales, liées aux enfants, de raisons de santé ou bien sûr des études. Le travail en rayon est souvent considéré aussi comme plus pénible car plus « physique ». Les horaires sont aussi considérés comme plus facile à gérer à temps partiel et en caisse qu'en polyactivité. Une seule personne évoque le fait que l'augmentation de revenu est insuffisante et qu'elle y perdrait avec les frais de garde et les impôts. Une des motivations de refus de passage à « temps complet choisi » est liée aux frais supplémentaires de nourrices ; en effet, plusieurs salariés travaillant en îlot nous ont signalé que grâce à ce système elles pouvaient adapter leurs horaires de travail à ceux de leurs conjoints et éviter les frais de garde.

Les directions mettent en avant le fait que le refus de passer en temps complet choisi est souvent dû à la perte d'allocations que l'augmentation de salaire impliquerait ou à l'augmentation du taux d'imposition (ce serait un effet de « trappe à temps partiel », sur le modèle de l'analyse libérale des « trappes à chômage »). Cette raison a peu été évoquée par les salariés rencontrés, qui mettent en avant les raisons liées à l'organisation personnelle (surtout les enfants, les études ou d'autres activités), le fait que le poste proposé ne correspond pas à leur choix ou des problèmes de santé.

Les salariées demeurées à temps partiels sont satisfaites de leurs horaires et ne souhaitent pas passer à 35 heures ; leur motivation est basée sur du temps libre pour s'occuper de leurs enfants. Elles peuvent choisir leurs horaires, en particulier lorsqu'elles sont en caisse avec le système des horaires en flot. Par contre, l'une d'entre elles est à temps partiel en rayon et a des horaires fixes dont elle n'est pas très satisfaite, en particulier à cause d'une coupure de 2 heures en milieu de journée. Par ailleurs, elle signale que les conditions de travail se détériorent à la suite des changements organisationnels, qui, du fait de l'intensification du travail, permettent moins de contacts avec les clients.

Elles peuvent choisir leurs horaires et il y a des possibilités d'aménagement ; celles qui ont des enfants réussissent à caler leurs horaires sur les horaires de leurs conjoints et à ne pas faire appel à des modes de garde extérieurs. Si elles sont en modulation, il semble que les variations soient assez modérées, et elles peuvent choisir leurs « jours de modulation » c'est-à-dire des jours de congés en rattrapage des horaires faits au-dessus de leur durée du travail.

Une autre motivation, souvent évoquée, consiste dans le refus du travail en rayon, à la fois à cause des conditions de travail et d'horaires mais aussi par attachement au travail de caissière, avec le rapport aux clients qui pour certaines est central.

#### *La polyactivité : un supplément de revenu*

La motivation principale pour passer en « temps complet choisi » est toujours le supplément de revenu immédiat (c'est-à-dire 200 € par mois en moyenne) et ses répercussions sur la retraite. C'est souvent lorsque leurs enfants ont grandi que les femmes choisissent de passer à temps complet. De manière générale les salariées rencontrées sont satisfaites de ce système, elles apprécient toutes la variété des activités et aiment leurs nouvelles attributions.

Pour les femmes avec enfants, c'est lorsque leurs enfants ont grandi ou dans le cas d'un conjoint à temps partiel que ce passage peut se faire. Les jeunes célibataires, embauchés à temps partiel ne souhaitent pas y demeurer. Leurs motivations sont essentiellement financières mais elles évoquent aussi l'intérêt de faire un travail différent. De même que dans le cadre de la polyvalence, les salariés ont un jugement plutôt positif sur la variété des tâches. En particulier plusieurs caissières nous ont déclaré ne pas aimer les périodes creuses pendant lesquelles elles s'ennuient et exercer des tâches variées leur permet de faire passer le temps plus vite.

D'une manière générale, les personnes rencontrées sont satisfaites du temps complet choisi avec polyactivité. Il semble que la formation ait été correctement faite sur le nouveau poste. Une seule personne occupe plus de deux postes dans le cadre de la polyactivité, mais cela lui plaît. Toutes les personnes interrogées apprécient la variété des activités et aiment leurs nouvelles attributions.

La satisfaction des salariés par rapport au temps complet choisi et la polyactivité dépend à la fois du rayon d'affectation et de la qualité de l'accueil dans le deuxième secteur qui, d'après certains représentants syndicaux, n'est pas toujours satisfaisante. Les salariés, le plus souvent, apprécient la diversité des tâches, que ce soit dans le cadre de la polyvalence ou de la polyactivité.

Le travail en rayon est souvent déprécié par les caissières à cause des conditions de travail plus pénibles physiquement et qu'il n'y a pas de contacts avec les clients. Par ailleurs, le travail à temps complet avec polyactivité peut induire des horaires à la fois plus matinaux et plus rigides que ceux qui sont pratiqués en caisse.

Une des salariées passée à temps complet n'est pas satisfaite de ses horaires qui sont irréguliers et considère ne pas pouvoir prévoir quoi que ce soit dans sa vie personnelle depuis quelle est à temps complet. Plusieurs caissières nous ont dit ne pas vouloir travailler à plein temps en rayon.

A HYPER2, la polyactivité s'effectue pour toutes le mardi après-midi en rayon, jour de la carte de fidélité, ce qui permet aux salariés concernés de savoir d'une manière sûre et régulière quels seront leurs horaires, imposés, en rayon.

### *Incidences sur la rémunération*

La plupart du temps les caissières et les employés de libre-service se situent au niveau 2 de la classification et sont payés sur la base du SMIC. Par contre, la rémunération des salariés dans les hypermarchés et à SUPER1 se compose d'une partie fixe et une partie variable individuelle pouvant aller jusqu'à un mois de salaire, d'une prime d'intéressement trimestriel dépendant de la rentabilité du magasin et d'une participation aux bénéfices de l'entreprise. Par exemple, une caissière à HYPER1, travaillant 30 heures évaluait sa rémunération à près de 1 200 euros par mois en tout ; une caissière à SUPER2, à 28 heures évaluait son salaire à 890 euros plus le 13<sup>ème</sup> mois ; à DISCOUNT, une employée à 35 heures a déclaré gagner 1 100 euros net et parvenir, avec les heures supplémentaires à 1 200-1 300 euros par mois.

La polyactivité représente 200 euros de plus par mois.

La polycompétence négociée à SUPER1 implique un échelon supplémentaire et 30 euros de plus par mois, c'est-à-dire la rémunération des cinq heures de travail supplémentaires.

La polycompétence telle qu'elle a été négociée à SUPER1 implique le positionnement dans un nouvel échelon indiciaire après une période de validation de deux mois et 20 euros de majoration salariale ; elle est aussi ouverte aux salariés à temps complet.

### *Augmentation de la durée du travail des temps partiel sans polyactivité*

La situation est différente dans les deux autres entreprises n'ayant pas mis en place le temps complet choisi.

A SUPER2 sur les quatre salariées à temps partiel rencontrées l'une l'est volontairement car elle a choisi de rester à 32 heures en 2008 et est donc passée du temps complet à 32 heures au temps partiel à 32 heures ! Une autre a été embauchée à temps complet et est passée à temps partiel pour raison de santé. Par contre, les deux autres ont été embauchées à temps partiel alors qu'elles souhaitaient travailler à temps complet. Elles habitent toutes à proximité, mais il semble que les possibilités d'embauches dans cette zone soient limitées, ce qui explique, en partie qu'elles aient accepté un emploi à temps partiel ; un emploi à temps complet impliquerait du temps et des frais de transport.

La plus jeune souhaite toujours rallonger ses heures alors que la plus âgée ne le souhaite plus, ses horaires ayant été rallongés de 25 à 28 heures. La première attend une opportunité de passage à temps complet depuis 1 an et par ailleurs, elle dépasse souvent son contrat avec des heures complémentaires qui parfois dépassent les quotas.

Il ressort du discours des salariées que, même en caisse, bien qu'il y ait maintenant des possibilités d'aménagement, les horaires sont moins adaptés aux besoins des salariées que dans les autres établissements étudiés.

A DISCOUNT, l'organisation du temps de travail est très différente des autres entreprises ; les établissements sont de très petite taille et les arrangements d'horaires en sont réduits d'autant. Les salariées rencontrées mettent en avant les longues journées, les longues semaines dépassant le plus souvent leur contrat. Elles sont relativement satisfaites de la polyvalence et apprécient moins la caisse que dans les autres entreprises ; ceci est sans doute lié aux cadences qui leur sont imposées, excluant toute possibilité de contact avec les clients souvent très appréciés par les salariés. Ces deux salariées ont souhaité passer à temps complet et profiter des minimas d'heures. Cependant, l'une a attendu 4 ans avant d'obtenir un temps complet et l'autre a dû changer de magasin et s'éloigner de son domicile.

#### **D. DES NOUVELLES FORMES DE TEMPS PARTIEL**

##### **Vers une réduction du temps partiel « subi » dans la distribution alimentaire ?**

Dans les entreprises étudiées on a pu constater une baisse de la proportion des temps partiels, qui demeure néanmoins encore élevée en comparaison de l'ensemble du secteur privé :

- A HYPER1 de 40 % en 2003 à 37 % en 2008 (-3%) ;
- A HYPER2 de 31 % en 2007 à 26 % en 2009 (-5%) ;
- A SUPER1 de 27 % en 2008 à 21 % en 2010 (-6%) ;
- A SUPER2, de 41 % en 2008 à 37 % en 2010 (-4%) ;
- A DISCOUNT de 37 % en 2007 à 29 % en 2009 (-8%).

Il semble que le temps partiel a commencé à décroître depuis le début des années 2000, sans doute au moment de la réduction du temps de travail, et surtout de l'introduction de la modulation qui associe une grande flexibilité aux emplois à temps complet, mais cette diminution s'est accélérée ces dernières années avec les politiques de temps complet choisi.

Les données de l'Enquête Emploi de l'INSEE confirment qu'après une augmentation du temps partiel dans le commerce jusqu'en 2000, une baisse s'amorce depuis, particulièrement marquée dans les hypermarchés et les supermarchés, surtout à partir de 2008 ; en 2010, 25 % des salariés des hypermarchés et supermarchés sont à temps partiel et 30 % dans l'ensemble du commerce à prédominance alimentaire.

Par contre, dans l'ensemble du privé, le temps partiel augmente régulièrement de 13 % en 1993 à 16 % en 2010. De même, le temps partiel « subi » au sens de l'enquête emploi (les salariés à temps partiel qui veulent travailler plus longtemps) diminue dans le commerce de 40 % en 2003 à 37 % en 2010, alors que ce taux passe de 30 % à 31 % dans cette même période dans le privé.

Cependant, il est difficile d'interpréter la baisse du taux de temps partiel qui peut aussi être liée à la crise et à la baisse des effectifs ; cette baisse peut être plus forte pour les emplois à temps partiel qui sont un peu plus précaires que les emplois à temps complet.

Dans les cinq entreprises étudiées, les salariés qui souhaitent un contrat à temps partiel inférieur à la durée contractuelle minimale doivent le préciser par écrit ; cependant, cette durée minimale est de 30 heures à HYPER1, HYPER2 et SUPER, 29 heures à DISCOUNT et 24 heures (accord de branche) à SUPER2.

**Tableau 10 : Evolution du taux de temps partiel dans le commerce**

	Hypermarchés	Supermarchés	Ensemble Commerce	Ensemble secteur privé
<b>1993</b>	29	29	27	13
<b>1995</b>	28	28	29	15
<b>2000</b>	34	34	35	17
<b>2005</b>	32	32	32	15
<b>2008</b>	28	28	31	15
<b>2010</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>16</b>

Source : Enquêtes Emploi, INSEE. Lecture : 29 % des salariés travaillent à temps partiel en 1993 dans les hypermarchés.

Dans les hypermarchés étudiés, ainsi qu'à SUPER2, les embauches se font encore à temps partiel. Par contre, à SUPER1 et DISCOUNT, il n'y a plus d'embauche directe à temps partiel, sauf sur demande écrite du salarié ou sur des contrats étudiants. Il y a donc encore des salariés embauchés à temps partiel alors qu'ils souhaiteraient travailler à temps complet, mais dans les entreprises qui ont mis en place le « temps complet choisi », les salariés à temps partiel de moins de 30 heures ont la possibilité théorique de passer sur un contrat à 30 heures et par la suite à « temps complet choisi ». C'est un droit reconnu par accord à HYPER2 et SUPER1 ; cependant, puisque cela n'a pas été négocié à HYPER1, les salariés ne peuvent faire valoir ce droit et sont, théoriquement, moins assurés de pouvoir passer à temps complet. Nous avons pu constater que dans les deux hypermarchés, les salariés passaient à temps complet en fonction des besoins de polyvalence de leur établissement et que certains devaient attendre pour augmenter leur durée du travail.

À DISCOUNT, le temps partiel a été développé au cours des années 2000 ; des tensions sont apparues entre d'une part la flexibilité offerte par les contrats à temps partiels permettant l'adéquation au plus juste entre les besoins du magasin et les heures effectuées par les salariés et d'autre part une moindre disponibilité sur l'ensemble de la journée qui ont fait pencher la balance en faveur des temps complets. Le temps partiel a diminué, d'abord à Paris et ensuite en province. L'accord de 2008 entérine la nouvelle politique de gestion de l'entreprise en favorisant le temps plein à l'embauche et en facilitant les passages du temps partiel au temps complet. En effet, le temps partiel d'embauche voit son plancher relevé à 29 heures effectives et les salariés sont encouragés à transformer leur contrat en temps complet.

Néanmoins en 2010, encore 30 % des salariés travaillent à temps partiel dans l'entreprise ; la nouvelle stratégie de la direction de favoriser au sein de l'entreprise les passages à temps complet ou les relèvements de volume d'horaires pour les salariés le souhaitant s'est heurtée à des difficultés sur le terrain. La mesure des effectifs nécessaires pour chaque magasin demeurant indexée au chiffre d'affaires de l'exercice précédent et celui-ci étant en baisse, les effectifs sont plutôt réduits et les passages à temps complet ne sont réalisables que lors de départs ou par des changements d'affectation dans un autre magasin, impliquant souvent des temps de transport rallongés et des frais supplémentaires de garde d'enfants. Ces difficultés font dire aux délégués syndicaux que le nombre de salariés à temps partiel passé à temps complet n'a pas été très important ; il semble que le choix soit laissé aux salariés et qu'ils soient prioritaires lorsque les possibilités sont ouvertes.

D'après les délégués syndicaux, les salariés à temps partiel préféreraient y rester car ils ont un peu plus de prise sur leurs horaires que les salariés à temps complet, et ils choisiraient de libérer du temps pour pouvoir mieux articuler leurs différents temps sociaux. Dans l'établissement étudié, nous avons rencontré deux salariées qui sont parvenues à avoir un temps complet, l'une après 4 ans d'attente, l'autre en changeant de magasin et s'éloignant de chez elle.

Les politiques de « temps complet choisi » participent à la diminution du temps complet « subi », mais, que ce soit un droit négocié ou non, ces politiques se heurtent, dans la pratique, aux limites des besoins des établissements qui priment sur les besoins des salariés.

### Relèvement des bases minimum pour les salariés à temps partiel

Parallèlement à la diminution des emplois à temps partiel, les durées minimums des contrats à temps partiel ont été relevées au cours de la dernière décennie.

La plupart des entreprises ont conclu des accords relatifs au temps partiel qui relèvent les durées minimales de ces contrats de façon significative par rapport à l'accord de branche qui prévoit une durée minimale de 25 heures ou 28 heures si modulation.

HYPER1, HYPER2 et SUPER1 ont ainsi instauré le relèvement à 30 heures de la durée minimale des contrats à temps partiel, toutefois sous condition de modulation et/ou de polyactivité à HYPER1, de modulation à HYPER2 et de modulation et polycompétence à SUPER1. DISCOUNT prévoit un relèvement à 29 heures sans préciser de conditions.

Par contre il n'y a aucun accord spécifique à une base minimum pour les temps partiels à SUPER 2, qui applique donc les normes conventionnelles de la branche.

Il faut également comprendre que cette durée minimale des contrats à temps partiel correspond à un droit pour les salariés mais non à une obligation. De façon expresse, ils peuvent obtenir des durées moindres (c'est quasiment toujours le cas pour les étudiants) et ont également le droit de refuser l'augmentation de leurs bases horaires.

Il semblerait que le temps partiel « contraint » ne concernerait donc plus que les salariés nouvellement embauchés à temps partiel et souhaitant travailler à temps complet ; ces derniers pouvant ensuite, si un accord d'entreprise existe en ce sens, demander un temps complet. Cependant, nous avons vu que dans les établissements, des salariés, sont en attente d'un passage à temps complet avec polyactivité et que ce droit théorique n'est pas toujours appliqué s'il ne correspond pas aux besoins de l'établissement.

### Flexibilité du temps partiel et contrats étudiants

On observe depuis quelques années un développement du recours aux étudiants, sur des bases contrat plus faibles, qui permettent les ajustements en termes de flexibilité tout en répondant aux besoins des personnes concernées. Les étudiants travaillent souvent le week-end et pendant les nocturnes permettant ainsi de moins solliciter les autres salariés sur ces périodes. Ils sont embauchés sur des contrats très courts qui leur conviennent et peuvent être amenés à travailler plus longtemps, soit pour remplacer un salarié absent, soit à certaines périodes de l'année. De cette manière, les contrats étudiants permettent d'absorber une partie des besoins en flexibilité des établissements. C'est une solution qui permet aux salariés « fixes » d'obtenir plus facilement des week-ends de deux jours consécutifs, auxquels ils attachent un prix important.

D'après un DRH, « on a résolu le problème des samedis en embauchant beaucoup d'étudiants », ce qui permet de soulager les caissières des horaires du soir et des fins de semaine.

En effet, dans les entreprises étudiées la proportion d'étudiants dans la population salariée à temps partiel se situe autour de 10 %.

Il est possible que la baisse du temps partiel « subi » dans ces entreprises soit facilitée par ces recrutements. Mais il existe peu de données sur l'évolution du volume d'embauches d'étudiants dans les magasins au cours des dix dernières années. Les études réalisées sur l'emploi dans la grande distribution au cours des années 90<sup>104</sup> n'évoquent pas la présence d'étudiants sur les emplois à temps partiel. On peut supposer que cette forme d'emploi s'est développée sous l'effet de deux facteurs : la rigidité des contrats à temps partiel introduite par la loi de 2000 et la croissance de la population étudiante en recherche de financement pour ses études. Le taux d'étudiants parmi les salariés à temps partiel passe de 10 % en 2003 à 14 % en 2010, alors que dans les autres secteurs cette proportion diminue de 7 % en 2003 à 6 % en 2010.

### Des incitations au temps partiel des seniors

Une nouvelle forme de temps partiel « choisi » peut tendre à se développer car plusieurs accords seniors proposent aux salariés âgés des modalités de passage à temps partiel en remplacement des dispositifs de préretraite nationaux. Dans le cadre d'« accords Seniors », certaines entreprises peuvent donner la possibilité aux salariés « seniors »<sup>105</sup> de passer à temps partiel avec des mesures incitatives (Tableau 11 : Accords seniors et temps partiel), comme le maintien d'un complément de la rémunération (accord SUPER1), le versement d'une prime forfaitaire annuelle (accord HYPER2), ou le maintien des cotisations vieillesse sur la base du temps complet – avec cotisation également due par le salarié (accords HYPER1, et SUPER1). Ces accords sont trop récents pour que l'on puisse en évaluer les effets. L'accord de SUPER1 est réellement incitatif en maintenant une rémunération égale à 75 % du salaire antérieur pour un passage à mi-temps ; l'accord d'HYPER2 ne prévoit qu'une compensation dégressive pendant 2 ans.

---

<sup>104</sup> Bouffartigues, Gadrey, Alonso, op cité.

<sup>105</sup> La définition de l'âge du senior ouvrant droit à ces dispositifs est très variable selon les accords : 54 ans, 55 ans, 60 ans... et est également souvent assortie d'une condition d'ancienneté.

**Tableau 11 : Accords seniors et temps partiel**

	Année de l'accord	Signature	Salariés concernés	Mesure	Rémunération compensatrice	Possibilité retour au TC	Cotisations	Durée
<b>Hyper1</b>	17 décembre 2009	CFTC ; CFDT ; FO ; CGC	55 ans et plus	Passage à temps partiel, 5 ans maximum	non		Sur la base du temps plein si le salarié cotise	5 ans maxi
<b>Hyper2</b>	25 Septembre 2009	CAT ; CFDT ; CFTC ; CGC ; FO	Au moins 54ans	Passage à temps partiel progressif	Prime forfaitaire annuelle	oui		
<b>Super1</b>	16 décembre 2009	CFDT ; CFTC ; FO	Au moins 60 ans, plus de 15 ans d'ancienneté	Passage à mi temps	75 % de la rémunération antérieure		Sur la base du temps plein si le salarié cotise	5 ans maxi
<b>Super2</b>	Pas d'accord senior							
<b>Discount1</b>	Décembre 2009	CFTC ; FO		Pas de passage à temps partiel				

Il n'y a pas d'incitation au temps partiel pour les seniors à DISCOUNT.

On peut supposer que le temps partiel pour les seniors participe à l'effort de baisse de la masse salariale engagé ces dernières années par les entreprises. À HYPER2, par exemple, il semble qu'il n'y ait pas d'embauche compensatrice, les passages à temps partiel permettant ainsi de diminuer les emplois et de réduire les coûts pour l'entreprise.

Dans les entreprises où le passage à temps partiel ne pose pas de problème et dans lesquelles les modalités du temps partiel senior sont peu incitatives, il y aura sans doute peu de volontaires ; dans les entreprises où les incitations sont importantes il risque d'y avoir beaucoup de volontaires, sans qu'on puisse encore en évaluer les conséquences sur l'organisation du travail et les difficultés d'application.

Cependant certaines dispositions peuvent poser problème, comme par exemple à HYPER1, où la possibilité est donnée aux seniors de ne faire qu'une seule nocturne par semaine au lieu de trois ; il nous a été signalé dans un établissement que s'il y a plusieurs demandes il peut y avoir des difficultés à accorder à tous les volontaires ce qui a été négocié dans l'accord.

### Développement des nouvelles technologies et emplois en caisses

Les politiques de temps complet choisis, associées à la polyactivité dans les hypermarchés, se situent dans un contexte de développement des nouvelles technologies sur les postes de caisse. Ces technologies peuvent avoir un impact sur l'emploi dans ce secteur : en effet, les caisses automatiques, ainsi que d'autres outils tels que le « scan » et le « drive »<sup>106</sup> risquent, à l'avenir, d'entraîner une diminution des postes en caisse.

Le passage à temps complet des employés de caisse par le biais de la polyactivité permet de ne pas augmenter le nombre d'heures en caisse en prévision de la baisse probable de ces emplois dans l'avenir. Il semble que les besoins d'emplois en caisse sont en diminution, un des indicateurs en est que la polyactivité se fait toujours de la caisse vers les rayons ou d'un rayon vers un autre, mais jamais des rayons vers les caisses. Par ailleurs, les représentants du patronat ont insisté sur l'augmentation constante du coût du travail. Entre 1999 et 2006 le coût des heures en caisse aurait progressé de 20 %, et ces heures ne sont pas compensables par une augmentation de productivité, pour laquelle la marge est faible. La solution serait d'automatiser les caisses et diminuer le nombre de caissières.

Selon un délégué de branche, l'observatoire du commerce<sup>107</sup> a évoqué la diminution des postes d'hôtesses de caisse car les caisses automatiques se sont développées dans les magasins et de nouveaux systèmes sont expérimentés ; sur les 200 000 personnels de caisse, il y aurait eu 10 000 à 20 000 suppressions de poste. Il pense, cependant, que les directions ne généraliseront pas les caisses automatiques sur lesquelles il y a une grosse démarque.

Si les directions déclarent que l'objectif n'est pas de supprimer les emplois de caissières, les syndicats craignent le développement de ces systèmes automatiques et nous avons pu les

---

<sup>106</sup> Il s'agit du « scan », boîtier permettant au client d'enregistrer le code barre des produits achetés et de payer sans sortir les produits du chariot. Des contrôles de chariots se font de manière aléatoire. Une seule caissière peut contrôler plusieurs caisses. Le « drive » permet aux clients de faire leur commande par mail et de venir la chercher lorsqu'elle est prête, sans attente en caisse.

<sup>107</sup> Observatoire Prospectif du Commerce op. cité.

constater dans trois des établissements enquêtés qui ont mis en place des nouvelles formes de commercialisation comme le « drive » le « scan libre » et le « e-commerce ».

Les directions insistent sur le fait que les nouvelles technologies n'auront que peu d'impact sur l'emploi en arguant que le rôle d'accueil dans les postes en caisse est indispensable et que les caisses automatiques ne sont pas généralisables. Néanmoins ces nouveaux outils suppriment des postes de caissières puisqu'une seule caissière peut gérer plusieurs caisses. Certains délégués syndicaux nous ont précisé que lorsque la puce RFID<sup>108</sup> sera moins onéreuse « cela risque d'être la fin des hôtessees ».

### Impact limité de la polyactivité sur l'égalité professionnelle

Comme on peut l'observer sur l'ensemble du marché du travail, les emplois à temps partiel dans ces entreprises sont occupés majoritairement par des femmes. De même, les emplois à temps partiel sont quasiment exclusivement des emplois peu qualifiés, les cadres et agents de maîtrise travaillant exceptionnellement à temps partiel.

La polyactivité ne semble pas entraîner de féminisation des métiers masculins ; en effet, les tâches le plus souvent effectuées dans le cadre de la polyactivité par les caissières dans les rayons consistent essentiellement en emballage ou remplissage de rayons. Par exemple lorsqu'une salariée fait de la polyactivité à la boucherie, elle fait de l'emballage, c'est-à-dire une tâche non qualifiée et non de la préparation. Le « temps complet choisi » ne modifie pas la structure par sexe dans les rayons, cette répartition hommes-femmes des emplois étant en place depuis longtemps. Avec la polyactivité, les femmes vont peut-être aller dans des secteurs plus masculins mais sur des postes ou métiers déjà féminins.

De toutes façons, le deuxième emploi, n'est pas un deuxième métier qui nécessiterait une formation approfondie et une vraie qualification ; ceci a bien été négocié à SUPER1, mais n'est pas appliqué car ce système est considéré comme trop lourd à mettre en place dans les établissements.

Les syndicats considèrent que la polyactivité ne va pas permettre aux femmes d'évoluer rapidement dans des postes à responsabilité, alors que souvent les directions mettent en avant qu'elle serait positive pour les hôtessees de caisse car il y a davantage de postes d'encadrement à proposer dans les rayons. Seul le délégué CFTC d'HYPÉR1 nous a signalé que depuis la mise en place de la polyactivité, des niveaux masculins (et non des métiers) se seraient féminisés.

Les caissières que nous avons rencontrées sont très peu nombreuses à souhaiter une promotion professionnelle et ce n'est jamais mis en avant comme motivation pour faire de la polyactivité.

---

<sup>108</sup> La puce RFID, installés sur chacun des produits permettent aux clients de scanner lui-même son chariot sans le vider.

## CONCLUSION

Les acteurs patronaux et syndicaux des grandes entreprises de la branche de ce secteur ont joué un rôle moteur dans l'élaboration d'un statut du travail à temps partiel à travers la négociation d'accords importants au niveau de la branche qui ont été relayées par des négociations d'entreprises pouvant amener des dispositions plus favorables. Ces accords permettent une amélioration de la qualité des emplois à temps partiel. On observe, dans les grandes entreprises du secteur, une transformation importante des emplois à temps partiels proposés à l'embauche par rapport aux années 80-90 : des emplois à temps partiel courts, sur statut CDD, avec une grande flexibilité des heures complémentaires, on passe à des emplois à temps partiel le plus souvent à 30 heures, en CDI, avec possibilité par la suite de passer à 35 heures.

Les négociations au sein des entreprises ont un impact important sur les pratiques et en même temps émanent des rapports de forces et de la situation de l'emploi et du travail en leur sein. Nous avons pu constater une forte convergence des dispositions négociées dans les hypermarchés et le supermarché appartenant à des entreprises intégrées. Par contre, aussi bien au niveau des négociations que des pratiques, la situation est fort différente dans le supermarché appartenant à une entreprise indépendante et dans l'entreprise discount, bien que celles-ci appartiennent au groupe des *intégrés*.

On peut différencier quatre marchés du travail différents :

- Le secteur des hypermarchés et supermarchés dans les entreprises *intégrées* : présence syndicale importante au niveau des entreprises, activité de négociation soutenue débouchant sur des accords d'entreprise souvent plus favorables que ceux de branche, assez bonnes conditions d'emploi, grands établissements avec le plus souvent représentation syndicale.
- Le secteur des discounts : grandes entreprises mais établissements de petites taille souvent sans délégués syndicaux, accords négociés au niveau des entreprises plutôt moins favorables que les précédents, emplois définis par la polyvalence, conditions de travail plus dures.
- Le secteur des entreprises *non intégrées* : entreprises plus petites, représentation syndicale moins importante, moindre activité de négociation, conditions d'emploi moins favorables.
- Le secteur des petites supérettes : pas ou très peu de salariés dans ces entreprises, très petites unités sans représentation syndicale.

Les deux derniers secteurs sont les plus méconnus, surtout celui des supérettes.

La flexibilité temporelle dont les entreprises ont besoin n'est plus assumée essentiellement par les salariés à temps partiel, mais est reportée en partie sur les salariés à temps complet qui sont soumis à des formes de modulation et sur les étudiants qui sont très présents dans les créneaux horaires du soir et de fin de semaine.

Dans les grandes entreprises, la polyactivité qui, jusqu'à présent s'adresse essentiellement aux salariés à temps partiel pour leur permettre de passer à temps complet représente une forme de flexibilité organisationnelle qui pourrait se développer dans un contexte de réduction des emplois.

Que la polyactivité soit introduite par accord d'entreprise ou par une politique de la direction ne semble pas avoir d'impact sur les modalités d'application ; dans le premier cas le passage à temps complet est un droit sur lequel l'entreprise ne peut pas revenir en arrière sans dénoncer toute la convention collective d'entreprise alors que dans le deuxième cas l'entreprise peut supprimer le « temps complet choisi » lorsqu'elle le désire. Cependant, dans toutes les entreprises ces dispositions se heurtent à des limites, en particulier dans les petites structures qui peuvent ne pas avoir d'heures à proposer aux salariés souhaitant augmenter leur durée du travail. Malgré le faible taux de volontaires, dans les établissements certains salariés sont en attente d'augmentation de leur durée du travail.

Les durées du travail des salariés à temps partiel sont longues dans le commerce par rapport à l'ensemble du secteur privé. L'augmentation des durées du travail s'est faite depuis le début des années 2000 et est sans doute une des explications du faible taux de volontaires pour passer à temps complet avec polyactivité. L'organisation des horaires de travail semble être un axe moteur des décisions des femmes (particulièrement celles qui ont charge de famille) par rapport au travail. Une des raisons qui ressort le plus de refus du passage à temps complet avec polyactivité est que les horaires sont plus facilement aménageables à temps partiel. Par contre, la motivation principale pour la polyactivité est le supplément de revenu.

## **PARTIE II. BRANCHE HCR**

---

### **II.1. PRESENTATION GENERALE DE LA BRANCHE**

La branche HCR est une branche particulièrement utilisatrice de temps partiel, puisqu'en 2010, 23% de ses 650 000 salariés étaient concernés par cette forme d'emploi. Cette première partie de chapitre est consacrée à une présentation des principales caractéristiques économiques, industrielles et sociales de la branche. Elle permet de mieux comprendre la composition de la branche en termes d'entreprises et d'activités et les enjeux actuels auxquels elles sont confrontées. Elle permet également de prendre connaissance des caractéristiques de l'emploi, notamment du point de vue des principales données relatives au temps partiel et aux salariés concernés.

#### **A. ACTIVITES COUVERTES ET TYPES D'ENTREPRISES, EVOLUTIONS ECONOMIQUES**

##### **Une branche importante dans le paysage économique et social français**

La branche HCR est importante des points de vue économique et industriel : son champ intègre environ 150 000 hôtels, cafés et restaurants qui occupent ensemble environ 600 000 à 700 000 salariés en France<sup>109</sup>. Ces entreprises contribuent par ailleurs à hauteur de 2,4% à la richesse nationale. La branche HCR est aussi particulièrement présente dans le quotidien et dans l'imaginaire des français. Elle renvoie à ses chefs cuisiniers étoilés, à son parc hôtelier, aux cafés « du coin » ou « branchés » qui transcrivent dans le paysage national ordinaire une certaine conception de la vie collective hexagonale. Elle occupe aussi une place stratégique dans l'activité touristique (qui est, en France, une source de revenus non négligeable puisqu'elle contribue selon le gouvernement à 6,4% du PIB en 2010) et elle reflète, pour les étrangers, plusieurs valeurs françaises relatives à un mode de vie national plus ou moins idéalisé.

##### **Une branche caractérisée par la diversité**

La branche HCR est aussi marquée par sa complexité et son hétérogénéité. Les nombreuses entreprises du secteur offrent en effet un panel très varié, voire contrasté, de situations d'emploi, de rapports aux métiers et de logiques industrielles et commerciales. La différence la plus évidente est sans doute celle qui a trait à son champ conventionnel. Ce dernier se caractérise par la réunion de trois grandes familles sous un même texte collectif : l'hôtellerie, qu'elle soit avec ou sans restauration, les restaurants traditionnels et les cafés et débits de boissons. En termes de qualité et de positionnement sur les marchés, la restauration et l'hôtellerie peuvent également proposer le meilleur comme le pire, et à tous les prix.

---

<sup>109</sup> Le rapport Costes pour le Centre d'analyse stratégique (2007) donne les chiffres précis qui correspondent au périmètre de la branche : « 153 337 entreprises, 612 304 personnes occupées et 41,9 milliards d'euros de chiffre d'affaire » (p.8). Selon l'enquête Emploi, en 2008, la branche occupe 700 000 salariés. Ce chiffre n'a cependant rien d'évident puisque l'emploi dans la branche est caractérisé par de nombreuses formes d'emploi temporaires et/ou à temps réduit, qui coexistent et qui assurent aux employeurs autant de leviers de flexibilisation du travail : contrats d'extra (à la demi-journée, à la journée, voire sur une mission plus longue), contrats de saisonniers, contrats à temps partiel, et bien entendu, contrats à durée déterminée. Le périmètre de la branche lui-même n'est pas véritablement stabilisé.

Mais la branche est aussi traversée par de nombreuses autres lignes de fractures. Ainsi, la nature du détenteur du capital constitue un facteur de différenciation dont il a souvent été question dans nos entretiens, notamment auprès des responsables nationaux de la branche. De fait, les chaînes<sup>110</sup> (souvent nationales ou internationales et détenues par des capitaux institutionnels) concurrencent les petits propriétaires indépendants. Adossées à de puissants groupes, elles appréhendent le marché de manière différente, disposent de moyens de communication, de développement et de gestion du personnel bien plus conséquents de ceux dont peuvent disposer les « petits » restaurateurs. La réalité industrielle de la branche se décline aussi en fonction des dynamiques entrepreneuriales qui les caractérisent. Elles peuvent prendre la forme d'une cession de fonds de commerce d'un grand groupe à un franchisé, de l'ouverture d'un établissement filialisé, ou encore d'une aventure familiale motivée par l'envie ou la nécessité de s'établir à son compte...

### Un grand nombre de critères distinctifs des entreprises de la branche

L'hétérogénéité des profils d'entreprises de la branche s'explique par une grande variété de critères qui permet de les distinguer les unes des autres :

- *Leur activité principale* : Les entreprises peuvent être des hôtels, des cafés ou des restaurants, ou une combinaison de ces activités.
- *La nature de leur capital et leur taille* : elles sont détenues par des indépendants, des groupes français ou étrangers, voire des investisseurs institutionnels.
- *Le sens donné à l'activité* : nos interlocuteurs ont souvent mis en avant une conception différente des métiers, avec une ligne de fracture que l'on pourrait résumer entre une approche « artisanale » et « traditionnelle » et une approche « industrielle » et « gestionnaire ».
- *Les conditions de travail et de rémunération* : les conditions de rémunération des salariés varieraient sensiblement en fonction de la nature des entreprises et des activités. Selon un responsable employeur, les entreprises « indépendantes » offriraient davantage d'heures de travail à leurs salariés, conduisant mécaniquement à des rémunérations plus élevées.
- *Leur positionnement de marché* : ce positionnement se traduit par des différences de prix considérables. Il s'accompagne de plusieurs indicateurs destinés à orienter et à informer la clientèle : nombre d'étoiles pour les hôtels, de macarons Michelin pour les restaurants, commentaires des guides.
- *L'implantation géographique* : il y a, d'après nos interlocuteurs syndicaux et patronaux, un clivage important entre Paris et la province. Le clivage Paris – province tiendrait surtout au caractère très spécial de la capitale, zone touristique et économique majeure qui entretient un flux d'activité quasi-permanent, facilitant la stabilité et la prévisibilité de la quantité de travail nécessaire. L'implantation géographique a également un effet

---

<sup>110</sup> Une entreprise rentre dans la catégorie « chaîne » dès lors qu'elle regroupe trois établissements ou plus. Dans la pratique, les chaînes sont souvent de grands ensembles d'établissements, dont les filiales et franchises se comptent par dizaines, que cela soit en restauration ou en hôtellerie.

sur le type de clientèle, ses usages et ses moyens (notamment avec la distinction tourisme/affaires), et sur la saisonnalité de l'activité.

### Le champ tel que défini par la convention collective nationale

La convention collective nationale (CCN) de la branche HCR est signée le 30 avril 1997, et est étendue par arrêté le 3 décembre 1997 (JORF 6 décembre 1997). Le titre I délimite le périmètre de la branche professionnelle à « toutes les entreprises en France métropolitaine et dans les DOM dont l'activité principale est l'hébergement et/ou la fourniture de repas et/ou de boissons et, le cas échéant, des services qui y sont associés ». A ce titre elle concerne : « les hôtels avec restaurant ; les hôtels de tourisme sans restaurant ; les hôtels de préfecture ; les restaurants de type traditionnel ; les cafés tabac ; les débits de boissons. » Elle concerne également, mais avec des dispositions spécifiques, les traiteurs organisateurs de réception (accord du 17 mars 1999) et les discothèques et bowlings (alinéa exclu de l'extension par arrêté du 3 décembre 1997)<sup>111</sup>.

### De l'entreprise sans salarié au groupe multinational

En termes de taille d'entreprises, le secteur HCR est majoritairement composé de petites entreprises et aussi de petits établissements appartenant à de grandes entreprises. La « norme » est que les établissements sont en général de petite taille : d'après le rapport sectoriel de 2008<sup>112</sup>, près de la moitié (47%) des salariés travaillent dans un établissement de moins de 10 salariés (chiffre confirmé par l'enquête Emploi de 2008), et 85% des salariés du secteur se trouvent dans des entreprises de moins de 50 salariés. Il existe ainsi, d'un côté, tous les établissements et toutes les entreprises de taille modeste qui appartiennent à des indépendants et qui salarient souvent moins d'une dizaine de personnes, lorsqu'elles occupent des salariés. D'un autre côté, nous trouvons les grandes entreprises. Il s'agit de puissants groupes qui affichent des effectifs importants, mais qui sont souvent des chaînes de petits et moyens établissements. Ainsi, une chaîne peut regrouper des dizaines d'hôtels et/ou de restaurants, chacun regroupant moins de 20 ou 25 salariés : « c'est un secteur où il y a une très grande diversité d'entreprises. Alors c'est marqué par une très forte présence des petites entreprises, (...) et puis par des grands groupes ou des chaînes de restaurants bien connues. » [CGT].

### Une branche économiquement dynamique

Le dynamisme de la branche est visible au travers des chiffres de créations d'entreprises. 30 000 entreprises sont créées dans la branche en 2003, soit 10% du total des créations d'entreprises toutes activités confondues. En 2007 et 2008, au cœur de la crise économique, ce sont encore 20 000 entreprises qui sont créées par la branche<sup>113</sup>. Mais d'une manière générale, ces créations

---

<sup>111</sup> La convention collective mentionne explicitement l'exclusion de deux ensembles professionnels proches : « les employeurs et salariés travaillant dans des entreprises d'alimentation et de restauration rapide ayant pour vocation de vendre exclusivement au comptoir des aliments et des boissons présentés dans des conditionnements jetables que l'on peut consommer sur place ou emporter » et « les employeurs et salariés travaillant dans des entreprises de restauration collective. » La restauration rapide et ses chaînes bien connues ne sont donc pas intégrées à la branche HCR

<sup>112</sup> Portrait sectoriel réalisé par l'Observatoire de l'Hôtellerie et de la Restauration et le Fafih, qui est l'organisme collecteur agréé des fonds de formation (OPCA) de l'industrie hôtelière. *Portrait Sectoriel – France métropolitaine*, 2008. Consultation en ligne : mai 2011. <http://www.fafih.com>

<sup>113</sup> Source : hr-infos.fr

sont souvent peu génératrices en emploi : sept de ces nouvelles entreprises sur dix (70%) n'emploient pas de salarié. Le tiers restant emploie en moyenne 2,5 salariés. Ce dynamisme s'accompagne aussi d'un taux élevé de défaillances d'entreprises : ce ne sont que 12 000 des 20 000 entreprises créées au début de la crise, entre mai 2007 et mai 2008, qui sont toujours en activité trois ans plus tard, en 2010. Ce dynamisme s'explique en partie par la facilité relative de créer un commerce (une chambre d'hôte, un petit restaurant), pour des activités de la vie quotidienne (faire la cuisine, préparer des repas, entretenir des chambres, décorer des intérieurs, etc.) dont on pourrait croire qu'elles sont aisées à transposer dans le domaine marchand. Cette apparente facilité expose à des difficultés ou à des désillusions : « je crois d'ailleurs que c'est un des premiers secteurs où les entreprises disparaissent d'après ce que j'ai pu lire. Reste qu'il faut mettre ça au conditionnel, parce que n'importe qui peut s'improviser restaurateur, il n'y a aucune exigence de diplôme, aucune exigence particulière... Il y a un permis d'exploitation qui a été mis en place il y a pas longtemps, qui ne traite pas grand-chose (...) » [un délégué syndical de branche].

### Un secteur convoité

La concurrence internationale en termes d'offre de restauration et d'hébergement se situe davantage au niveau des flux touristiques, et en ce domaine, la France est très bien positionnée puisqu'elle reste la première destination touristique mondiale<sup>114</sup>. Depuis plusieurs années, le secteur se trouve surtout confronté à l'apparition de chaînes et de groupes internationaux, cotés en bourse, et pour partie détenus par des capitaux étrangers. Cette évolution dans le paysage « traditionnel » de l'hôtellerie, des cafés et de la restauration est l'un des principaux éléments mis en avant à propos des changements dans le secteur par les interlocuteurs que nous avons rencontrés. Cette arrivée des « gestionnaires » a des conséquences sur la profession notamment en termes d'organisation du travail et d'exigences de rentabilité puisqu'elle introduit de nouvelles rationalités financières et d'autres logiques managériales.

### Les effets de la crise économique ont été amortis par la baisse de la TVA dans la restauration

De l'avis des acteurs rencontrés, le secteur a « bien passé » la crise, notamment et selon eux grâce à la baisse de la TVA dans la restauration. L'un des effets bénéfique de la baisse du taux de TVA dans le secteur serait d'avoir fourni aux entreprises un « ballon d'oxygène » qui aurait réduit leurs risques de défaillance.

---

<sup>114</sup> <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/la-france-reste-la-premiere-destination-touristique-du-monde>. Le rapport Denizet de 2005 consacré au « Panorama du secteur hôtelier » rappelle que « le maillon hôtelier est un élément majeur de la chaîne touristique » [p.3] pointe quelques évolutions récentes à retenir : « Une évolution en profondeur du parc hôtelier sur la période 1995-2005 avec une place renforcée des chaînes, une baisse du nombre global d'hôtel mais des tailles moyennes plus importantes (hausse de la « capacité hôtelière ») ; une recherche de taille critique à l'international ; une concurrence avec des formes d'hébergement alternatives en croissance (« villages de vacances, chambres d'hôtes ») ; un recours de plus en plus fréquent aux réservations par Internet ; un rôle fort des marques comme moyen de positionnement sur le marché ; des modes de consommations plus individualisés et modernes ; un déficit d'image persistant et une difficulté de recrutement alors même que le secteur se professionnalise. » Denizet H., 2005. *Panorama du secteur hôtelier*, Direction du Tourisme, DSPES. Consulté en ligne en juin 2011 : <http://www.tourisme.gouv.fr>

Un second effet significatif est d'avoir permis de relancer une dynamique forte d'activité conventionnelle entre les acteurs syndicaux et patronaux, notamment en réponse au « contrat d'avenir » négocié avec l'Etat en contrepartie de la réduction de la TVA<sup>115</sup>.

## **B. SITUATION DU TEMPS PARTIEL DANS LA BRANCHE**

L'enquête Emploi de l'Insee montre que le temps partiel dans la branche oscille entre 22 % et 28 % depuis 1993, tout en restant à un niveau relativement plus élevé que dans l'ensemble du secteur privé. Ce taux a diminué depuis 2007 pour se situer à 23 % en 2010 contre 16 % dans l'ensemble du secteur privé.

Ainsi selon l'enquête Emploi, près du quart des salariés de la branche sont à temps partiel. Et 40% d'entre eux environ souhaiteraient travailler davantage...

### *Le temps partiel selon le sexe des salariés*

14 % des hommes dans la branche travaillent à temps partiel, alors qu'ils ne sont que 6 % à être à temps partiel dans l'ensemble du secteur privé.

32 % de femmes travaillent à temps partiel dans la branche, contre 30% dans l'ensemble du secteur privé.

Quel que soit leur sexe, 40 % des répondants salariés à temps partiel souhaitent travailler plus que ce que leur permet leur contrat au moment de l'enquête, 29 % dans l'ensemble du secteur privé. Le temps partiel est donc particulièrement « subi » dans cette branche (voir la discussion dans l'encadré page 100, Encadré 5 : Temps partiels « choisis » et « subis », le point de vue des acteurs collectifs de branche).

### *L'importance du temps partiel « faute de temps complet »*

L'enquête Emploi montre que le temps partiel est un type de contrat accepté « par défaut » par une proportion plus importante des répondants du secteur HCR qui pour près de la moitié n'ont pas trouvé d'emploi à temps complet. Par contre, ils sont moins nombreux à travailler à temps partiel pour se consacrer à leurs enfants ou à un membre de la famille (voir page suivante, Tableau 12 : Raisons principales du travail à temps partiel dans HCR).

### *Des durées courtes de temps partiel et des horaires plus flexibles dans la branche*

D'après l'enquête Emploi, il apparaît que la durée du travail des salariés à temps partiel est particulièrement courte dans ce secteur, 14 % travaillent moins de 15 heures hebdomadaires et seulement 25 % plus de 30 heures hebdomadaire.

---

<sup>115</sup> La baisse de la TVA pour la restauration est un engagement présidentiel de Jacques Chirac en 2002. Elle sera aussi l'un des engagements forts du candidat Sarkozy pour la campagne électorale de 2007, et l'une de ses « victoires » lorsqu'il l'obtient en 2009. La baisse de la TVA (hors alcool) dans la restauration entre en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2009. Un « contrat d'avenir » d'une dizaine de pages, signé entre les professionnels du secteur et l'Etat mais en l'absence des organisations syndicales, précise la manière dont les 3 milliards d'euros d'économies pour la profession, rendues possibles grâce à la baisse de la TVA, seront utilisés par les professionnels. Les entreprises s'engagent vis-à-vis de l'Etat à agir dans trois directions : en faveur des consommateurs (baisse des prix sur certains produits), des salariés (avec notamment pour ce qui nous intéresse, la création d'une mutuelle « frais de santé » et d'elles-mêmes (investissements). La négociation va s'avérer difficile, et connaître plusieurs rebondissements pour aboutir *in fine* à un avenant « social » - avenant n°6 à la convention collective nationale de la branche – signé le 14 décembre par trois organisations patronales (Synhorcat, CPIH, Fagith) et l'ensemble des organisations syndicales.

D'une manière générale, les salariés à temps partiel travaillent moins souvent le samedi, le dimanche et le soir que les salariés à temps complets.

**Tableau 12 : Raisons principales du travail à temps partiel dans HCR**

<i>En %</i>	HCR	Ensemble du secteur privé
<b>Autre activité professionnelle, études, formation</b>	11	10
<b>Raisons de santé</b>	7	6
<b>N'a pas trouvé d'emploi à temps complet</b>	44	34
<b>S'occuper des enfants ou d'un membre de la famille</b>	18	27
<b>Pour disposer de temps libre ou faire des travaux domestiques</b>	11	15
<b>Autre</b>	9	7
<b>Ensemble</b>	100	100

Source : Enquête Emploi en Continu, INSEE, 2010. ; Lecture : 11% des salariés à temps partiel dans la branche HCR travaillent à temps partiel pour avoir une autre activité professionnelle ou poursuivre des études ou une formation.

### Un temps partiel plus ou moins fréquent selon les métiers.

Si ce sont surtout les employés qui sont à temps partiel, ce qui n'est pas une surprise puisque cette « profession et catégorie socioprofessionnelle » (PCS) est généralement plus exposée au travail à temps partiel que d'autres, les métiers ne sont pas tous concernés de la même manière par le temps partiel. Un responsable patronal estime que les contrats à temps partiel se trouveraient principalement aux postes de « femmes de chambres ». D'autres métiers à l'inverse, comme les cuisiniers et les serveurs, seraient comparativement moins concernés par le temps partiel<sup>116</sup>.

Ce panorama général est partagé par un responsable de la CGT au niveau de la branche. Selon lui, dans les hôtels, les métiers les plus touchés sont « les étages, la réception, le restaurant, y compris le bar ». Le temps partiel est aussi lié à des activités précises qui renvoient à des besoins courts et circonscrits dans le temps. C'est le cas des « étages », puisque les clients quittent leurs chambres souvent entre 7h00 et 11h00 ou midi. Les chambres doivent à nouveau être prêtes pour les clients qui arrivent en début ou milieu d'après-midi. De la même manière, les « petits déjeuners » correspondent à des besoins en temps de présence bien identifiés.

<sup>116</sup> Le rapport du Fafih et de l'Observatoire de l'Hôtellerie et de la Restauration donne deux exemples illustratifs de ces différences, qui sont marquées même pour les deux métiers cités par le responsable patronal. D'un côté, les cuisiniers sont majoritairement à temps complet – 8 sur 10 ont des horaires supérieurs à 35 heures. De l'autre, les serveurs sont environ pour moitié à temps complet et pour moitié à temps partiel – 5 sur 10 sont à temps complet, 4 sur 10 à temps partiel, 1 sur 10 n'a pas d'horaire habituel.

---

Encadré 5 : Temps partiels « choisis » et « subis », le point de vue des acteurs collectifs de branche

Selon l'enquête Emploi, le temps partiel est largement « subi » par les salariés puisque la moitié d'entre eux déclarent vouloir travailler davantage. Les responsables syndicaux et patronaux rencontrés ont été interrogés sur ce thème et il ressort de leur discours des appréciations divergentes. Pour les représentants des employeurs, le temps partiel est souvent présenté comme une opportunité pour les salariés de combiner leur temps de travail avec d'autres temps sociaux, et notamment les temps relatifs à la garde des enfants. Ainsi un responsable patronal interviewé estime que le temps partiel offre une possibilité intéressante aux mères de familles de « concilier » temps de travail et temps familial :

*« Les femmes de chambres ne voudraient pas un temps complet, parce que ça leur permet de déposer leurs enfants à l'école à 8h30 et de les récupérer... si vous voulez parce qu'elles arrivent à 8h45 ou 8h30, à 14h elles sont dehors. Donc ça intéresse, elles peuvent récupérer leurs enfants, les enfants sont demi-pensionnaires, donc ça intéresse... ce genre de travail convient particulièrement, parce que ça leur permet d'avoir des enfants, et d'avoir un emploi. »*

Une appréciation similaire est avancée par un autre responsable patronal qui estime aussi que l'essentiel du temps partiel du secteur n'est pas « subi » :

*« Ce qui me permet de le dire, c'est que l'on a effectivement des femmes, et des jeunes, qui choisissent ces contrats de travail à temps partiel en complément. Lorsqu'il y a un autre revenu au foyer, cela permet d'apporter un peu plus d'argent, cela permet de garder une certaine disponibilité. Vous savez, l'archétype de la mère au foyer qui élève ses enfants mais qui veut gagner un peu d'argent... en faisant le service du midi, c'est effectivement très présent chez nous.»*

La conciliation travail/hors-travail apparaît de ce point de vue comme un aspect central, du point de vue de ces responsables patronaux, du choix des salariés pour le temps partiel. Enfin, de l'avis d'un responsable patronal interrogé, le temps partiel « subi » existerait pourtant bel et bien, mais il se concentrerait « ailleurs », dans l'industrie et les chaînes, qui connaissent une autre approche de la gestion du temps de travail :

*« Dans ces structures, il y a des DRH, les DRH ont tous été élevés aux mêmes écoles, y a pas que les caissières de supermarchés et les jeunes chez McDo qui sont employés à temps partiel quand l'entreprise en a besoin. Et tout le monde sait aussi, et les DRH les premiers, que finalement embaucher deux temps partiels ça coûte moins cher que d'employer un temps plein. Là vous aurez effectivement du temps partiel « subi », parce qu'on a pas du tout la même gestion du temps de travail.»*

Même s'ils acceptent une part de temps partiel « subi », ces points de vue patronaux sont contrebalancés par ceux des organisations syndicales qui considèrent au contraire que le temps partiel est essentiellement « subi » par les salariés. Pour l'un des responsables CGT de la branche, « quand on parle de temps partiel, dans notre branche, il n'y a pas de temps partiel choisi. »

---

## Un temps partiel davantage « monoparental »

En termes de composition des ménages, c'est l'importance des ménages monoparentaux qui attire l'attention. Bien que les emplois à temps partiel soient le plus souvent occupés par des salariés en couple avec enfant (43% des répondants), les familles monoparentales représentent 20% des salariés à temps partiel... autant que les couples sans enfant.

**Tableau 13 : Types de ménages selon les secteurs**

En %	HCR		Ensemble du secteur privé	
	Temps complets	Temps partiels	Temps complets	Temps partiels
Une personne	17	15	15	10
Monoparental	8	19	7	11
Couple	20	18	22	20
Couple avec enfant	49	43	52	55
Autre	5	6	3	3
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Enquête Emploi en Continu, INSEE, 2008. Lecture : 17 % des salariés à temps complet dans la branche HCR vivent dans un ménage constitué d'une seule personne.

## Un temps partiel associé à une plus grande précarité de l'emploi

En termes de statut des salariés, il apparaît que les salariés de la branche HCR sont davantage confrontés à la précarité de l'emploi que ceux de l'ensemble du secteur privé. En effet, si l'on fait la somme de l'ensemble des contrats courts et atypiques (CDD, saisonniers, intérim, apprentissage) :

- A temps complet, les salariés en situation de précarité contractuelle représentent 16 % des salariés de la branche HCR, contre 12 % dans l'ensemble du secteur privé.
- A temps partiel, les salariés en situation de précarité représentent 24 % des salariés de la branche HCR, et 21 % dans l'ensemble du secteur privé.

Que cela soit dans la branche HCR ou dans l'ensemble du secteur privé, le temps partiel est associé à une proportion moindre de CDI et à une proportion plus élevée de contrats courts ou à durée déterminée.

**Tableau 14 : Statut des salariés à temps partiel et à temps complet**

En %	HCR		Ensemble du secteur privé	
	Temps complets	Temps partiels	Temps complets	Temps partiels
<b>CDI</b>	84	76	88	<b>79</b>
<b>CDD</b>	7	18	6	<b>17</b>
<b>Saisonnier</b>	4	4	1	<b>1</b>
<b>Intérim</b>	-	1	3	<b>2</b>
<b>Apprentis</b>	5	1	2	<b>1</b>
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Enquête Emploi en Continu, INSEE, 2010. Lecture : 84 % des salariés à temps complet dans la branche HCR ont un contrat à durée indéterminée.

## C. SITUATION GENERALE DE L'EMPLOI DANS LA BRANCHE HCR

### Un marché de l'emploi sujet à de fortes variations d'activité

HCR est une branche qui regroupe des entreprises dont l'activité varie fortement dans la journée (avec des pics aux heures de repas pour les restaurants, aux heures d'arrivées et de départs pour les hôtels), dans la semaine et dans l'année. Les besoins en emploi des entreprises sont fonction de ces variations.

Notamment, la saisonnalité de la fréquentation de ces entreprises conduit à un recours important à l'emploi saisonnier. Les employeurs font également face aux pics d'activité courts en embauchant des salariés sur des contrats dits « d'extra » – qui permettent de recruter des salariés pour une très courte durée, le temps d'une prestation ou d'une manifestation ponctuelle.

Les entreprises à la recherche d'une diminution de leur masse salariale organisent en conséquence le travail de manière à ajuster l'emploi à l'activité au plus juste, ce qui se traduit aussi en partie en contrats à temps partiel et en développement de formes plus ou moins encadrées de polyvalence et de polyactivité.

### Un marché de l'emploi en tension et avec un fort taux de turn-over

HCR est une branche qui recrute et qui est même confronté à des difficultés sur ce plan. En dix ans, les entreprises du champ ont recruté plus de 200 000 salariés<sup>117</sup>.

Le turn-over est important dans la branche mais il ne concerne pas toutes les entreprises de la même manière ni avec la même intensité. Pour un responsable patronal de branche, « il y a peu de turn-over dans les petites entreprises. Quand vous avez une entreprise stable, si vous voulez, elle garde son personnel. ». Le turn-over s'expliquerait, d'après nos interlocuteurs, par la pénibilité du travail et le manque d'attractivité du secteur qui est aussi un manque de capacité de fidélisation de ses salariés.

### La restauration : premier employeur de la branche

Les salariés de la branche sont majoritairement occupés dans la restauration qui représente, selon l'étude de l'Observatoire des métiers du secteur, environ « 60 % de l'activité globale du secteur tant en nombre d'établissements que d'emplois » (rapport sectoriel, 2008, p.6).

La seconde activité en termes d'emploi salarié est celle des hôtels et hôtels restaurants qui occupe un peu plus d'un quart (27%) des salariés du secteur, suivie de loin par les cafés-tabacs et débits de boissons, en troisième place, qui n'occupe « que » 6% des salariés du secteur.

---

<sup>117</sup> Dans son rapport prospectif sur l'évolution des métiers, l'Observatoire de l'Hôtellerie et de la Restauration rappelle l'importance du secteur en termes d'emplois : ce dernier occupe en effet « plus du quadruple des effectifs de l'industrie automobile, et plus d'une fois et demi ceux de l'ensemble de l'agriculture et des industries agro-alimentaires » [rapport Fafih 2009, p.3].

## Sociologie de l'emploi et répartition sexuée des métiers

L'enquête Emploi permet de repérer les principales caractéristiques du salariat de la branche en 2010:

- 70% des salariés sont ouvriers ou employés :
- la moyenne d'âge est de 37-38 ans<sup>118</sup> ;
- il est pour moitié masculin (51%) et pour moitié féminin (49%).

Par ailleurs d'après le rapport sectoriel, « la nature des activités des entreprises a un impact modéré sur la répartition par sexe dans les établissements » (rapport sectoriel, 2008, p.19). En effet, la répartition est quasi-paritaire dans l'hôtellerie, la restauration traditionnelle et les cafés débits de boisson. Les métiers, en revanche, sont beaucoup plus différenciés selon le sexe (Tableau 15 : Proportion de femmes et d'hommes par métier, en %).

Ainsi trouve-t-on des métiers occupant une population majoritairement masculine : en maîtrise, aux postes de cuisine/production, de gestion d'établissement et en salle et étages, dans l'encadrement de l'hôtellerie et de la restauration, ou encore en cuisine, un domaine quasiment réservé aux hommes. D'autres métiers sont plus féminisés : les postes de serveurs et de « garçons », d'employés de l'hôtellerie, en réception et hall ou en étage, sont majoritairement occupés par des femmes. Enfin, certains métiers sont à quasi parité.

**Tableau 15 : Proportion de femmes et d'hommes par métier, en %**

Métier	% d'hommes	% de femmes
Cadres de l'hôtellerie et de la restauration	70	30
Maitrise de restauration : salle et étages	72	28
Maitrise de l'hébergement : hall et étages	53	47
Maitrise de restauration : cuisine/production	92	8
Maitrise de restauration : gestion d'établissement	87	13
Serveurs, commis de restaurant, garçons	33	67
Aides en cuisine, apprentis de cuisine et employés polyvalents de la restauration	48	52
Employés de l'hôtellerie : réception et hall	42	58
Employés d'étage et employés polyvalents de l'hôtellerie	21	79
Cuisiniers et commis de cuisine	75	25

Source : Portrait sectoriel en France métropolitaine, Fafih et Observatoire de l'Hôtellerie et de la Restauration, 2008

<sup>118</sup> Rapport du Fafih et de l'Observatoire de l'Hôtellerie et de la Restauration, op. cit. 2008

## Des emplois mal connus et mal considérés

HCR est une branche qui a mauvaise presse – elle est l’une des branches prioritaires de l’administration du travail dans sa lutte contre le travail dissimulé<sup>119</sup> – et qui n’attire pas suffisamment de candidats à l’emploi.

Les entreprises sont confrontées à un déficit chronique de candidats à l’emploi et la fidélisation des salariés et notamment des plus qualifiés est l’une des principales préoccupations des employeurs du secteur. Cet aspect du marché du travail a été mis en avant par plusieurs des interlocuteurs syndicaux et patronaux que nous avons rencontrés.

L’image négative du secteur, qui s’explique par des conditions de travail peu attractives (temps partiel, disponibilité requise et horaires atypiques, rémunération jusqu’à récemment peu intéressante, avantages sociaux limités), est toujours avancée comme un élément explicatif fort de cette situation – bien que les efforts récents en termes de normalisation sociale laissent envisager à terme des évolutions positives.

Par exemple, le sondage TNS-Sofres de 2010<sup>120</sup> montre que peu d’employeurs et de salariés recommanderaient un métier dans la restauration à leur(s) enfant(s). Ces représentations, qui sont autant de freins à l’embauche, ne laissent pas les professionnels indifférents puisque ces derniers s’appuient sur ces résultats pour lancer une campagne de communication destinée à valoriser les métiers de la branche<sup>121</sup>. Certains d’entre eux reconnaissent d’ailleurs aujourd’hui que des abus ont pu marquer la profession.

---

<sup>119</sup> « (...), le montant des redressements sur les huit secteurs ciblés dans le cadre de la lutte contre le travail illégal (bâtiment et travaux publics, HCR, confection déménagement, gardiennage, agriculture, spectacle vivant et spectacle enregistré) s’est légèrement accru pour passer de 51 615 927 € en 2008 à 57 649 722 € en 2009, soit une augmentation de près de 12 %. Les secteurs d’activité qui ont fait l’objet des hausses de redressement les plus significatives sont le bâtiment et les HCR. », [www.wk-rh.fr](http://www.wk-rh.fr).

<sup>120</sup> TNS Sofres, mai-juin 2010 pour Oséo : « Regards croisés sur le secteur de la restauration – Grand Public, salariés, patrons. » TNS Sofres, juillet-août 2008 pour le ministère l’Économie, des Finances et de l’Industrie : « Image des métiers de l’hôtellerie et de la restauration ».

<sup>121</sup> <http://www.resoemploi.fr/Actualites.aspx?&it=356&val=La-restauration-veut-redorer-son-image>

## II.2. RELATIONS PROFESSIONNELLES ET NEGOCIATIONS COLLECTIVES

### A. LES ACTEURS DE LA BRANCHE : ORGANISATIONS PATRONALES, SYNDICALES ET ETAT

Du point de vue des relations professionnelles, ce secteur se caractérise par une grande hétérogénéité de la représentation patronale. Six organisations représentatives se partagent les entreprises du secteur en fonction de critères et de logiques de métiers plus ou moins spécifiques. Côté syndical, cinq organisations – CFDT, CGT-FO, CGT, CFTC et CFE-CGC – représentent les salariés au niveau de la branche. La loi de 2008 sur la représentativité syndicale n’a pas encore redistribué les cartes entre les différentes organisations. Enfin, la branche connaît un faible taux d’implantation syndicale, équivalent à celui mesuré dans la branche Commerce : les responsables syndicaux rencontrés estiment que seulement 2% des salariés de la branche seraient adhérents à une organisation syndicale, et ce faible taux est même jugé optimiste par certains. Enfin, les relations sociales dans la branche sont fortement encadrées par l’Etat et son administration, qui accompagne les négociations nationales lors des commissions paritaires mixtes pour faciliter les relations entre les représentants des employeurs et des salariés. L’Etat intervient également, indirectement, et au niveau politique et économique pour soutenir le secteur d’activité. L’exemple le plus récent est celui de la baisse de la TVA dans la restauration, qui intervient après plusieurs plans de soutien mis en œuvre les années précédentes<sup>122</sup> et pour partie abandonnés au moment de la mise en place de la baisse de la TVA.

#### Présentation des organisations patronales représentatives dans la branche

La branche est marquée par l’éclatement de sa représentation patronale. Six organisations sont reconnues représentatives pour les entreprises du secteur.

L’Union des Métiers de l’Industrie Hôtelière (UMIH) est la principale organisation patronale de la branche en nombre d’entreprises adhérentes. En tant qu’union, elle est composée de plusieurs fédérations<sup>123</sup>. Elle associe également d’autres organisations, dont le Groupement National des Chaînes (GNC), qui dispose aussi d’une signature patronale<sup>124</sup>. Le GNC « est une organisation professionnelle, membre de l’UMIH, qui rassemble les chaînes hôtelières intégrées françaises et étrangères implantées en France » [<http://www.umih.fr>]. Plusieurs logiques professionnelles coexistent donc à l’UMIH : si elle représente surtout des petites entreprises, dans la restauration traditionnelle, des indépendants, et des petits hôtels, elle affiche par l’intermédiaire du GNC une proximité avec les grands groupes (surtout hôteliers).

Les chaînes sont aussi représentées depuis octobre 2010 par le SNRTC, le syndicat national de la restauration thématique et commerciale.

---

<sup>122</sup> Voir par exemple le « Contrat de croissance entre les organisations professionnelles et l’Etat en faveur de l’emploi et de la modernisation du secteur des hôtels, cafés, restaurant » de mai 2006.

<sup>123</sup> Le responsable rencontré nous en donne le détail : « il y a la fédération des saisonniers, il y a la fédération des restaurateurs, il y a la fédération des cafés-brasserie et des établissements de nuit, et la fédération de l’hôtellerie familiale »

<sup>124</sup> Les textes conventionnels sont signés séparément par l’UMIH et le GNC, bien qu’il soit « rare que l’UMIH signe sans le GNC et le GNC sans l’UMIH » [UMIH].

**Tableau 16 : Les organisations patronales reconnues représentatives**

	Population principalement représentée	Date de création <sup>125</sup>	Effectifs revendiqués	Nombre de salariés	Regroupements
<b>UMIH</b>	TPE/PME, indépendants	1999 (1892)	80 000 entreprises		GNC rejoint la FNIH en 1994
<b>GNC</b>	Hôtellerie Chaînes	1989	34 entreprises		
<b>SNRTC</b>	Restauration Chaînes	2005	1 470 établissements, 50 entreprises	35 000	
<b>Synhorcat</b>	PME, luxe <sup>126</sup> , Ile-de-France, chefs d'entreprises	Fin des années 1960 (1871-1876) <sup>127</sup>	10 000 entreprises	100 000	Fédération des Cafés Hôtels Restaurants Indépendants (printemps 2010)
<b>CPIH</b>	Indépendants, TPE	1971	21 000 entreprises	120 000	
<b>Fagith</b>	Entreprises concernées par la saisonnalité	1968			

Les trois autres organisations patronales qui bénéficient de la reconnaissance de représentativité se concentrent sur les entreprises « indépendantes », comme en opposition avec la logique des chaînes. Le Synhorcat est la troisième organisation en termes d'adhérents (10 000 adhérents revendiqués, représentant 100 000 salariés). A l'origine et d'après le responsable rencontré, le Synhorcat est une « organisation très parisienne », bien qu'elle se développe, depuis quelques années, dans les grandes métropoles françaises, où elle peut trouver ses profils d'adhérents : « de véritables chefs d'entreprises, des hôtels plutôt haut de gamme, des restaurateurs avec des affaires très modernes qui tournent bien. » La moyenne des effectifs des adhérents à cette organisation est de 10 salariés, ce qui est important dans un secteur dont la taille moyenne des entreprises est de 4,5 salariés [source interview Synhorcat]

La Confédération des Professionnels Indépendants de l'Hôtellerie (CPIH) se concentre aussi sur les indépendants. Elle se présente comme « une organisation professionnelle patronale dont la vocation est la défense des intérêts et la promotion des chefs d'entreprises indépendants, exploitant eux-mêmes avec leur famille un établissement, dont ils sont propriétaires du fonds de commerce et souvent des murs. » [www.cpih-france.com]. Elle déclare 21 000 adhérents, répartis pour un quart dans les hôtels, 32% dans les restaurants, 40% dans les cafés et 3% dans les discothèques, essentiellement en province.

<sup>125</sup> Entre parenthèses, l'année de création de l'organisation sous un ou plusieurs autres noms (si des regroupements ont eu lieu depuis).

<sup>126</sup> « On va prendre ça chez les hôteliers cette fois, pour plus d'un tiers nos établissements hôteliers sont au moins au niveau de la 4<sup>e</sup> étoile, voire 4<sup>e</sup> étoile +, voire maintenant la 5<sup>e</sup> étoile, alors que si on regarde dans le paysage hôtelier français, ces établissements représentent à peine 20% des hôtels présentés à la clientèle. » [Synhorcat].

<sup>127</sup> « Le Syndicat National des Hôteliers Restaurateurs Cafetiers Traiteurs (Synhorcat) est né d'un rapprochement entre le Syndicat National des Restaurateurs, Limonadiers et Hôteliers (S.N.R.L.H.) et le Syndicat Français de l'Hôtellerie (S.F.H.), organisations professionnelles les plus anciennes de France (puisque respectivement nées en 1876 et 1871) auquel s'est associée l'Union Professionnelle des Artisans Cuisiniers (U.P.A.C.) » [www.synhorcat.com].

L'ancrage local est également une spécificité de la Fédération Autonome Générale de l'Industrie Hôtelière (Fagith). La Fagith se distingue dans le paysage patronal puisqu'elle a spécialisé sa représentation auprès des entreprises saisonnières. Récemment, en mars 2010, le Synhorcat, la CPIH et la Fagith se sont réunis dans une Fédération des Cafés, Hôtels, Restaurants Indépendants.

D'une manière générale, les relations patronales dans la branche sont relativement tendues.

### Syndicats de salariés

La CFDT, la CGT, la CFTC, FO et la CFE-CGC et l'Unsa sont présentes à divers degrés dans le secteur. Le salariat apparaît plus uni que la partie employeur et ses six organisations représentatives et pourtant, malgré quelques avancées collectivement validées par l'ensemble des organisations syndicales salariées, les tensions se sont multipliées entre elles durant les années qui ont suivi la signature de la convention collective de branche (1997), principalement par l'intermédiaire du recours à la dénonciation juridique des textes adoptés, et surtout sur la question du temps de travail. Avant de revenir plus en détail sur cette histoire mouvementée, qui a marqué les relations entre acteurs jusqu'à aujourd'hui, nous proposons de dresser un rapide tableau des forces syndicales en présence dans le secteur.

De l'avis de deux responsables syndicaux, environ 2% des salariés de la branche sont adhérents à une organisation syndicale, toutes organisations confondues – CGT, CFDT, CFTC, CGT-FO, CFE-CGC. Pour l'un des responsables, ce taux est « catastrophique, enfin plus que catastrophique. Dans les TPE on est complètement absent, mais ça c'est pas spécifique à la branche. Puis après c'est un véritable désert. Vous avez des traditions effectivement. Le gros des troupes, vous avez Cannes, Nice... Les palaces sur la Côte d'Azur. Là il y a des syndicats encore assez puissants. C'est le poids de l'histoire, ce sont des syndicats qui sont nés en 36, qui étaient en grève en 68... Enfin, qui ont un passé militant, il y a une culture ouvrière, si j'ose dire, que n'ont pas du tout les groupes (...), où là le syndicalisme est complètement moribond. »

Dans ce contexte, hiérarchiser les organisations par effectifs devient un exercice tout relatif. Les responsables de branche eux-mêmes n'ont pas été en mesure de donner une image claire des forces en présence. Pour un responsable cégétiste, qui se réfère aux résultats aux élections prud'homales, la CFDT et la CGT « seraient » les « premières » organisations syndicales : « Aux prud'homales, CGT, CFDT sont a priori en premières positions. Mais ce sont des résultats d'élections prud'homales, ça ne veut pas dire forcément... (...) A priori CGT, CFDT doivent être en premières positions, FO derrière. CFTC est tout à fait inexistante, après CGC... Mais ça évolue au fil du temps, je ne suis pas sûr que ces équilibres perdurent, je sais pas trop. » [CGT]. A la même question, d'autres interlocuteurs estiment que telle organisation serait « leader » dans les discussions, tandis qu'une autre serait la plus « influente »... Au final, il ressort de nos entretiens que les responsables d'organisations n'ont pas une connaissance claire des forces syndicales et patronales en présence.

Comme pour les organisations patronales, les relations entre les organisations syndicales sont marquées par des tensions récurrentes au fil des différentes négociations.

### *Un secteur difficile d'accès pour le syndicalisme*

Beaucoup de secteurs de l'économie française présentent des caractéristiques qui rendent difficile le développement de la syndicalisation pour les organisations de salariés. Le secteur HCR ne les concentre peut-être pas toutes mais la plupart semble s'y retrouver. D'une part, la structuration du tissu d'entreprises en très petites entités oppose au développement syndical les difficultés classiques de la syndicalisation dans les plus petites entreprises (effets de seuils, relations directes entre salariés et employeurs, manque de moyens pour entrer en contact avec les salariés). Le turn-over ensuite, et l'instabilité de certains contrats (saisonniers, extras), limitent les perspectives d'intégration dans l'entreprise. La culture professionnelle aussi ne semble pas propice à l'acceptation du fait syndical. Comme dans d'autres secteurs économiques, certaines normes et valeurs tendent à mettre à distance les règles conventionnelles, voire légales, autant du point de vue des employeurs que de celui des salariés. La notion de « passion » illustre bien ce type de rapport au travail qui se marie mal avec le calcul des heures effectuées par exemple : « le problème du temps ne se pose pas parce que c'est un métier de passion » (un responsable patronal de branche). La socialisation professionnelle contribue à entretenir cette dimension, et ce dès l'école hôtelière :

*« Culturellement, à l'école hôtelière vous voyez on vous dit déjà « dans ce métier on ne regarde pas sa montre ». Et on vous bourre le crâne, enfin moi je me souviens de professeurs qui disaient « non non, on ne regarde pas sa montre », et ça marche bien, et on vous le redit quand vous faites votre apprentissage, on vous le redit tout au long de votre carrière... Enfin, y a un esprit où voilà... »* (un responsable patronal de branche).

Il est également possible de faire l'hypothèse que le fait que des salariés reprennent, ensuite, les fonds de commerce de leurs anciens employeurs, ou se mettent à leur propre compte, peut également contribuer à entretenir cette culture professionnelle de l'effort et de l'abnégation au travail.

### *Une conflictualité limitée*

La conflictualité dans le secteur est présentée comme « sporadique » par un responsable patronal interrogé. Elle serait limitée à un établissement, ici ou là, de façon isolée, et les appels syndicaux semblent ne rencontrer que peu d'intérêt et d'écho auprès des salariés... par ailleurs largement éloignés du fait syndical si l'on en juge le taux d'adhésion dans la branche : « J'ai vécu de grands moments de solitude pour avoir lancé des appels nationaux à la grève. Le maximum qu'on ait fait, il y a quelques années, place de la Madeleine, on était 100, c'était d'ailleurs en 2007. » (un responsable syndical de branche).

### *L'administration du travail*

L'administration du travail intervient dans le cadre d'une Commission Mixte, qui a en charge de négocier les accords de la branche. Ce système de commission mixte est particulier et n'est pas une forme classique de commission de négociation dans les branches professionnelles. D'après l'administration et ses responsables rencontrés, sur les 350 conventions nationales les plus dynamiques en France, environ 90 sont en commissions mixtes.

Le principe des commissions mixtes est d'assurer la (bonne) tenue du dialogue social dans les branches. Elles peuvent être mises en place, d'après la présentation qu'en font les interlocuteurs rencontrés, soit à la demande de deux organisations syndicales qui interpellent l'administration sur des difficultés à négocier, soit plus directement à l'initiative du ministre, pour faciliter la création d'une convention collective nationale ou la fusion de conventions existantes, ou pour débloquer des points importants de conventions existantes mais qui ne seraient pas suffisamment pris en charge par les négociateurs (par exemple, pour mettre fin à un retard trop important des salaires dans une branche).

Comme aucun « argument légal » n'oblige à la mise en place de commissions mixtes, ce sont les considérations de bon sens ou politiques qui en sont souvent à l'origine.

Les commissions mixtes sont présidées par l'administration, qui doit faciliter les négociations – nos interlocuteurs parlent de rôles de médiation, d'accompagnement, de conciliation –, en veillant à rester neutre et « équidistante » des partenaires sociaux impliqués, pour « gagner la confiance de tout le monde ». L'administration, par ailleurs, intervient en tant qu'expert du droit et entend soutenir les négociateurs dans leurs démarches sur ce point technique<sup>128</sup>.

Les commissions mixtes ont donc leur utilité surtout dans les branches dans lesquelles le dialogue social et la négociation collective peinent à exister d'eux-mêmes, ce qui est le cas pour la branche HCR. Pour l'administration, HCR se caractérise justement par plusieurs difficultés qui limitent (ou limitaient) les possibilités de négociation, comme l'éclatement du secteur (dont nous avons parlé et qui se reflète dans la pluralité des structures patronales en concurrence) ou encore le manque de pratique et de culture de négociation. Ainsi, si la convention collective nationale est signée en 1997, le travail de la commission mixte démarre dès le début des années 1980, lorsque la volonté de limiter les « vides conventionnels » incite à la négociation dans les branches ne disposant pas de convention collective propre. L'atteinte de l'objectif à HCR ne met pourtant pas fin à l'existence de la commission mixte. Sa mission est prolongée et reste pertinente puisque le climat des relations professionnelles dans la branche, notamment entre organisations patronales, reste conflictuel et tendu.

L'histoire récente des négociations dans la branche illustre d'ailleurs bien les difficultés des acteurs à atteindre un consensus sur les points qu'ils traitent en commission. D'une manière générale, l'administration – par la voix des personnes rencontrées – considère que la branche HCR est particulièrement complexe et sensible sur les sujets de dialogue social et de relations professionnelles, ce qui l'invite à une certaine prudence vis-à-vis des acteurs et de la fragile dynamique de négociation qu'ils entretiennent.

---

<sup>128</sup> Le droit n'étant pas seulement une question technique mais aussi une question politique, ce dont l'administration a pleinement conscience et ce dont elle fait l'expérience en commission, elle veille avec une attention particulière à l'autonomie du président de commission et peut faire appel à des tiers pour éviter toute interprétation pouvant favoriser telle ou telle partie.

## **B. AU NIVEAU DE LA BRANCHE : LES NEGOCIATIONS COLLECTIVES, CONVENTION ET ACCORDS**

La négociation collective est accompagnée dans la branche par l'administration du travail (commission mixte présentée précédemment). Mais malgré cette présence de l'Etat, les négociations collectives ont connu plusieurs difficultés qui se sont soldées par des dénonciations répétées de textes étendus, suivies de renégociations d'avenants à la convention collective. C'est le cas notamment des négociations sur le temps de travail destinées à en réduire la durée hebdomadaire dans le sillage des lois « Aubry ». Ces négociations débutent en 2001, alors que la durée conventionnelle du travail dans la branche est fixée à 43 heures hebdomadaires. Elles n'aboutiront à un texte applicable et pérenne qu'en 2007.

La convention collective elle-même n'avait d'ailleurs été signée qu'en 1997. D'une manière générale, il est important de garder en mémoire que la branche HCR a longtemps été sous dotée en protections et dispositifs collectifs d'encadrement du travail<sup>129</sup>. Les entreprises se sont longtemps reposées sur le Code du Travail et sur les protections minimales du droit. Cette « tradition » se perpétue dans une certaine mesure aujourd'hui, puisque nombre d'avenants proposent encore des contenus très lâches en ce qui concerne notamment le temps de travail, le contingent d'heures supplémentaires ou les possibilités de flexibilité des horaires. Côté rémunération, la « prime TVA » et le décollement du SMIC à hauteur de 1% pour le niveau 1, échelon 1, ont été négociés grâce au contrat d'avenir signé par la profession avec le gouvernement en contrepartie de la baisse du taux de TVA dans la restauration. Là encore et comme pour le temps de travail, ces négociations des contreparties sociales à la baisse de la TVA ont été l'occasion de retournements stratégiques, de contournements et d'alliances à géométrie variable, de signatures et de dénonciations, dans un climat politique tendu par la crise financière et la baisse des recettes fiscales.

### **La convention collective de branche**

La première convention collective nationale de branche pour les entreprises d'HCR est signée le 30 avril 1997. Elle est étendue le 3 décembre 1997. Cette convention a été signée du côté employeur par les cinq organisations patronales représentatives – CPIH, Fagith, GNC, Synhorcat, Umih – et par quatre des six organisations syndicales salariées : FGTA/FO, Inova CFE/CGC, Fédération de services CFDT. L'Unsa et la CFTC ont adhéré en 2004 à cette convention.

La convention n'a pas été signée par la CGT, car selon le responsable de branche : « On a une convention collective nationale qui date de 1997, que nous n'avons pas signée, pour diverses raisons, mais notamment les salaires, le système de classification, et le fait que cette convention nous amenait à déroger au code du travail en matière de temps de travail justement, avec ces fameuses heures d'équivalence... Ca c'était la première étape.».

---

<sup>129</sup> Les acteurs de la branche ont engagé, depuis le « contrat d'avenir » de 2009 et surtout depuis sa traduction sociale dans l'avenant n°6 de décembre 2009, un virage social très clair qui vise notamment à redorer l'image des métiers de la branche.

---

#### Encadré 6 : Le système des heures d'équivalence

Les heures d'équivalence ont été créées par la loi du 21 juin 1936 pour les emplois comportant des périodes d'inactivité, c'est-à-dire durant lesquelles le salarié est présent mais ne travaillerait pas. Pour ce type de situation, il a été rendu possible d'instituer par décret une durée de travail *équivalente* à la durée légale du travail. En pratique, lorsque le système d'heures d'équivalence est mis en œuvre, il est demandé aux salariés d'être présents pour une durée supérieure à la durée légale. Et comme ce n'est pas le temps de présence qui est rémunéré, mais le temps de travail, ces salariés ne sont pas rémunérés davantage que la durée légale (sauf disposition contraire dans les conventions ou accords collectifs). Estimant que la présence et le travail ne correspondaient pas mécaniquement, notamment dans certains métiers, le législateur a créé un système destiné à réduire les éventuels décalages en rallongeant la durée de présence des salariés concernés. Ce système pose évidemment la question de la définition du travail effectif, de sa mesure et de sa rémunération<sup>130</sup>. Un serveur présent dans un café sans client est-il inactif ou inoccupé pour autant ? Le législateur a répondu à cette question avec la loi du 19 janvier 2000 qui définit le temps d'équivalence comme un temps de travail certes effectif, mais de « moindre intensité ». Le système d'heures d'équivalence ne s'applique pas aux salariés à temps partiel.

---

### La difficile négociation de la réduction du temps de travail

La réduction de la durée hebdomadaire du travail dans la branche met près de six ans à aboutir. De 2001 à 2007, trois textes différents sont négociés.

#### **Juin 2001 : première signature d'un avenant de réduction du temps de travail dans la branche de 43 heures à 39 heures hebdomadaires.**

Les premières négociations sur le temps de travail dans la branche aboutissent le 15 juin 2001 à la signature du premier avenant de réduction du temps de travail dans la branche, qui passe en conséquence de 43 heures conventionnelles aux 35 heures légales des lois « Aubry ». Le texte est signé par la CFDT, la CGT et le Syndicat Français de l'Hôtellerie<sup>131</sup>. Ce texte, qui fait l'objet de nombreuses réserves de la part de l'administration du travail, est finalement dénoncé par FO et l'UMIH<sup>132</sup>, de sorte que pour 2003 et 2004, l'administration du travail doit intervenir pour clarifier la situation..

---

<sup>130</sup> « Depuis la loi du 13 juin 1998, le travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles ». Dictionnaire permanent, éditions législatives, pp. 2300-2302, janvier 2011.

<sup>131</sup> Le Syndicat Français de l'Hôtellerie a créé le Synhorcat en fusionnant avec le Syndicat National des Restaurateurs, Limonadiers et Hôteliers.

<sup>132</sup> Le responsable de l'organisation patronale que nous avons rencontré considère que l'effort demandé aux entreprises était trop important, avec une réduction potentielle du temps de travail de 8 heures, soit le double pour la branche que pour le reste de l'économie. En effet, le point de départ étant différent (43 heures hebdomadaires pour HCR contre 39 heures pour la majorité des autres secteurs), le passage de 43 heures à 35 heures aurait demandé une diminution potentielle du temps de travail de 8 heures, alors que le passage de 39 heures à 35 heures supposait un « effort » de réduction de « seulement » 4 heures. Pour l'UMIH, l'avenant

### **Février 2003 : annulation de l'avenant de 2001.**

L'arrêté d'extension de l'avenant de 2001 est finalement annulé par le Conseil d'Etat le 26 février 2003. Une circulaire de la Direction des Relations de Travail du 13 avril 2003, qui a « pour objet de préciser les règles relatives à la durée du travail », indique à propos du temps partiel que « le régime juridique relatif au temps partiel dans le secteur des HCR est le régime de droit commun, c'est-à-dire une seule interruption de 2 heures maximum pour les salariés employés à temps partiel. »

### **Juillet 2004 : deuxième signature d'un avenant de réduction du temps de travail dans la branche de 43 heures à 39 heures hebdomadaires.**

Après l'annulation de l'arrêté d'extension en 2003, les acteurs se retrouvent donc avec en passif l'épisode précédent de l'annulation par le Conseil d'Etat de la version de 2001, pour entamer un nouveau cycle de négociations sur le temps de travail dans la branche. Ils signent à nouveau un texte pour encadrer le temps de travail des entreprises de la branche le 13 juillet 2004. Cet avenant n°1 du 13 juillet 2004 est paraphé du côté patronal par l'UMIH, le GNC, CPIH, et du côté salarié, CFTC, CFE-CGC, FO. Cet accord, étendu le 30 décembre 2004, intègre un système complexe d'heures d'équivalence pour tous les salariés de la branche<sup>133</sup>.

### **Octobre 2006 : annulation de l'avenant de 2004.**

L'avenant de 2004 est finalement dénoncé par les négociateurs cédétistes qui contestent les contreparties accordées aux salariés dans le cadre d'un passage à 39 heures. Un problème relatif aux heures d'équivalence permet que l'arrêté d'extension soit partiellement annulé par arrêt du Conseil d'Etat du 18 octobre 2006.

### **Février 2007 : troisième signature d'un avenant de réduction du temps de travail dans la branche de 43 heures à 35 heures hebdomadaires.**

Ce sera finalement avec l'avenant n°2 du 5 février 2007 que les acteurs stabiliseront les règles du temps de travail dans la branche. Si cet avenant fait consensus, il n'est pourtant pas signé par l'ensemble des négociateurs patronaux et syndicaux. Ainsi, trois organisations patronales sur cinq (le GNC, le Synhorcat, l'Umih) et quatre organisations syndicales sur cinq (CFTC, FO, CFE-CGC et la CFDT) acceptent de signer ce texte encore en vigueur.

D'une manière générale, sur cette séquence de négociations, consacrée au temps de travail il apparaît que cet objet est particulièrement conflictuel et compliqué à aborder dans la branche HCR. Deux textes sont successivement signés, étendus, puis dénoncés et annulés (partiellement ou en totalité) par le Conseil d'Etat. Durant près de 6 ans, les entreprises et les acteurs naviguent à vue dans une incertitude juridique maximale. Il apparaît également que l'essentiel des tensions se concentre sur les contreparties et les conditions à la réduction du temps de travail. En soit, la question du temps partiel n'est pas au centre des débats.

---

« amenait toute la branche à 35 heures, en 2001. » Pour le responsable de cette organisation, l'annulation aurait surtout porté sur des problèmes de forme : « Ca a été annulé surtout sur de la forme (...) certains n'étaient pas là à la table des négociations... le Conseil d'Etat ne s'était pas prononcé sur le fond... de toutes façons la question ne lui était pas posée comme ça d'ailleurs... » [Umih].

<sup>133</sup> A propos de la durée du travail : « En application des dispositions de l'article L.2 12-4 4ème alinéa du Code du travail, la durée hebdomadaire de travail équivalente est fixée à 39 heures pour toutes les entreprises. Les entreprises qui ont à la date du présent accord, une durée collective de travail à 37 heures hebdomadaires par équivalence restent soumises à cette durée. Il est rappelé le principe de paiement des heures d'équivalence. »

Elle est même masquée par les enjeux liés au temps « classique », dont les règles finiront par être stabilisées dans l'avenant n°2 de 2007, sans que ne soit réellement renégocié les titres consacrés au temps partiel.

L'avenant n°2 du 5 février 2007 encadre la durée du temps de travail dans la branche. Nous présentons ci-après, dans un premier point, ses dispositions générales relatives au temps de travail en général, puis dans un second point, celles relatives au temps partiel.

### L'avenant n°2 du 5 février 2007 : durée et aménagement du temps de travail<sup>134</sup>

#### **Durée du travail à 39 heures et fin des heures d'équivalence**

La durée conventionnelle du travail applicable dans le secteur des hôtels, cafés, restaurants, est fixée à 39 heures par semaine, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2007. Les horaires d'équivalence (voir encadré précédent) prévus dans l'accord précédent du 13 juillet 2004 sont supprimés<sup>135</sup>.

#### **Des majorations au-delà de 35 heures**

Toutes les heures effectuées au-delà de 35 heures sont donc considérées comme des heures supplémentaires (ce qui n'était pas le cas avec le système d'équivalences antérieur de 39h) et doivent faire l'objet, soit de majorations, soit de repos compensateurs de remplacement équivalents. Les taux de majoration sont les suivants :

- 10% de la 36<sup>e</sup> à la 39<sup>e</sup> heure
- 20% de la 40<sup>e</sup> à la 43<sup>e</sup> heure
- 50% de la 44<sup>e</sup> à la 48<sup>e</sup> heure.

Les majorations de salaire sont donc inférieures à celles prévues par la loi (25% pour les huit premières heures) mais conformes au taux minimal de 10% pouvant être prévu par accord (Code du travail, article L. 3122-22). Selon un responsable syndical rencontré, ces taux conventionnels sont acceptés notamment pour calmer le jeu après l'annulation de 2006 et pour aboutir à un compromis après les annulations successives des accords précédents. Mais ils le sont également parce que l'avenant permet – enfin – à la branche de rentrer dans le « droit commun ».

#### **Un contingent annuel d'heures supplémentaires de 130 à 360 heures**

Le contingent annuel d'heures supplémentaires utilisables sans autorisation est de 360 heures, ou de 90 heures par trimestre pour les établissements saisonniers (en l'absence d'accord, un plafond de 220 heures est prévu par un décret du 4 novembre 2008 - CT, art. D 3121-14-1). Cet important volant d'heures supplémentaires « permet en fait de couvrir la totalité du travail à 43 heures » (délégué syndical) qui est généralement nécessaire dans la profession.

---

<sup>134</sup> Les dispositions relatives au temps de travail sont majoritairement issues de l'avenant n°2 précité du 5 février 2007

<sup>135</sup> Suite à la position de la communauté européenne qui avait considéré que le système français des équivalences n'était pas conforme au droit communautaire de mesure du temps de travail : *CJCE 1<sup>er</sup> décembre 2005, V. Note de Michel MINE, Recueil DALLOZ, 2006, n°25* ; depuis le système possible d'équivalences est fortement limité et encadré (Voir encadré)

### **Durées maximales hebdomadaires et journalières du travail**

Les durées maximales du travail sont les durées légales plafond, entre 10 et 12 heures pour la durée quotidienne, et 48 heures pour la semaine de façon absolue, 46 heures en moyenne sur une durée de 12 semaines. Le « guide des salariés » du secteur réalisé par la fédération des services de la CFDT indique par ailleurs que les durées maximales journalières sont différentes selon les catégories de salariés et notamment selon leurs métiers. Elles sont de 10h00 pour les « Personnels administratifs hors site d'exploitation », de 11h00 pour les « Cuisiniers », de 11h30 pour les « Autres personnels », et de 12h00 pour les « Veilleurs de nuit » et les « Personnels de réception ».

### **Travail de nuit**

Le travail de nuit bénéficie de contreparties spécifiques, en repos compensateur calculé par trimestre civil. Ce repos représente 1% par heure de travail effectué de nuit, ou deux jours forfaitisés pour les salariés à temps plein et présent toute l'année. Le temps de travail est considéré « de nuit » pour les horaires compris entre 22 heures et 7 heures.

### **Temps d'habillage et de déshabillage**

Il est prévu que le temps d'habillage et de déshabillage donne droit à une contrepartie d'un jour de repos pour tout salarié ayant un an d'ancienneté.

### **Modulation**

Le principe de modulation permet par le jeu d'une compensation arithmétique que les heures effectuées au-delà de la durée légale du travail soient compensées par des heures effectuées en deçà de cette durée. La modulation peut être organisée :

- dans le cadre du plafond annuel de 1607 heures,
- l'amplitude hebdomadaire de la modulation peut varier entre 0 heure en période basse et 46 heures en moyenne sur 12 semaines, en période haute, 48 heures de façon absolue soit les maxis possibles.

Il est précisé que l'accord permet une application directe dans les entreprises, sous réserve de la consultation des représentants du personnel s'ils existent. Par ailleurs les heures effectuées au-delà de la durée légale de 35 heures peuvent donner droit à l'acquisition de jours de repos (ex RTT). Egalement le travail peut être organisé par cycle d'une durée de 12 semaines maximum. Le recours à toutes les formes d'aménagement du travail est donc ouvert par voie conventionnelle. On peut constater que les normes négociées utilisent les possibilités maximales ouvertes par la loi en matière de dérogation par voie de négociation, dérogation dans un sens plus défavorable, renversant donc le principe antérieur de hiérarchie des normes.

### **Contrôle des heures effectuées**

Considéré comme un acquis important par la CFDT, l'établissement du « document de contrôle de la durée du travail » devient une obligation dans chaque entreprise du secteur quels que soient ses effectifs, saisonniers ou non. Ce document, qui se présente sous la forme d'une page d'agenda couvrant une semaine civile, permet aux employeurs et aux salariés de noter les heures de travail réalisées par demi-journée. Le document indique les heures d'arrivée et de départ ainsi que les coupures, le total des heures par jour et par semaine. Il fait foi en cas de litige devant le Conseil des Prud'hommes.

## L'avenant n°2 du 5 février 2007 : le temps partiel<sup>136</sup>

La réglementation en matière de définition et de caractéristiques du contrat de travail des salariés à temps partiel est présente dans l'avenant n°2 du 5 février 2007, qui traite de l'ensemble des questions relatives à la durée du travail dans la branche. Cet avenant précise les périodes minimales de travail continu et les plafonds d'interruptions maximales. Il encadre la modification des durées du travail, fixe le régime des heures complémentaires et les dispositifs de temps partiel modulé... mais il laisse totalement libre ou presque la définition de la durée minimale du temps de travail.

### **Une absence de durée minimale pour le temps partiel, sauf en cas de coupures**

La définition de la durée de travail hebdomadaire minimale du contrat à temps partiel est en effet insérée dans l'article concernant les coupures. Elle est fixée à 24 heures par semaine ou à l'équivalent mensuel, trimestriel ou annuel, sous réserve que les coupures dépassent deux heures dans la journée. Elle est pensée comme une compensation au régime des coupures et n'est applicable de droit que lorsqu'il y a une coupure de plus de deux heures prévue dans le contrat de travail : « Dans le code du Travail il est clairement prévu que pour les salariés à temps partiel, s'il y a des coupures, il doit y avoir des contreparties. La contrepartie à ce qu'il y ait plus de 2 heures de coupures pour les salariés à temps partiel c'est une durée minimum d'emploi de 24 heures. » [Responsable syndical]. Donc, rien n'empêche en pratique des durées de travail à temps partiel inférieures à 24 heures hebdomadaires si l'organisation du travail du salarié n'inclut pas de coupure supérieure ou égale à 2 heures dans sa journée.

### **Période minimale de travail continu de 2 heures et interruptions maximales de 5 heures**

La période minimale de travail continu est de 2 heures par jour. Il est également prévu qu'en sus des temps de pause, la journée de travail ne peut comporter qu'une seule interruption d'activité dont la durée est plafonnée à 5 heures. En contrepartie de toute coupure journalière supérieure à 2 heures dans la limite de 5 heures, des compensations doivent être prévues par accord d'entreprise, à défaut, l'accord de branche prévoit la garantie d'une durée de 3 heures consécutives des deux séquences de travail au cours de cette journée.

### **Encadrement de la modification des durées**

La modification de la répartition de la durée prévue au contrat souhaitée par l'employeur doit être motivée et le refus du salarié d'accepter ce changement ne peut constituer une faute dès lors que celui-ci met en avant une incompatibilité sérieuse tirée de sa vie familiale ou personnelle. Les modifications d'heures doivent être notifiées au salarié en respectant un délai de prévenance de 7 jours – délai légal – qui peut cependant être réduit à 3 jours, avec soit une compensation prévue par accord d'entreprise ou à défaut un repos compensateur de 10% des heures effectuées par jour de retard par rapport au délai de prévenance de 7 jours.

### **Le régime des heures complémentaires**

Le régime des heures complémentaires est détaillé. Utilisant la faculté d'augmentation de ces heures par voie conventionnelle, il est prévu que leur nombre ne doit pas être supérieur au tiers de la durée hebdomadaire ou mensuelle prévue au contrat (contre 1/10 prévu dans la loi).

---

<sup>136</sup> L'avenant n°2 de 2007 consacre un chapitre détaillé (titre V) à la question du temps partiel

Il est intéressant de constater que l'accord prévoit une majoration des ces heures complémentaires : majoration de 5% pour les heures effectuées dans la limite du 1/10<sup>e</sup> de la durée contractuelle - avantage non prévu légalement, puis majoration de 25% pour les heures au-delà du dixième – application de la loi.

### **Dispositif de temps partiel modulé**

Il est également prévu le recours au temps partiel modulé<sup>137</sup>, dispositif d'application directe qui permet de faire varier sur tout ou partie de l'année la durée du travail hebdomadaire ou mensuelle stipulée au contrat et qui peut concerner tout salarié. Dans ce cas, des durées minimale et maximale sont prévues : la durée minimale hebdomadaire ou mensuelle ne peut être inférieure à deux tiers de celle prévue au contrat, et la durée journalière à 3 heures. La durée maximale est limitée au dépassement du tiers de la durée contractuelle. Dans les faits, la modulation semble relativement peu appliquée dans la branche, de l'avis des responsables syndicaux pour lesquels le système, complexe à gérer, serait peu attractif pour les employeurs. Ainsi pour un salarié titulaire d'un contrat d'une durée de 24 heures hebdomadaires, les horaires du salarié ne pourront être inférieurs à 16 heures, ni supérieurs à 32 heures par semaine. Le programme indicatif de la durée du travail doit être communiqué un mois avant le début de la période, et les horaires et leur répartition doivent faire l'objet d'une note remise au salarié tous les mois.

On peut constater que l'avenant prévoit un encadrement du travail à temps partiel et des garanties pour les salariés concernés, parfois plus avantageuses que la loi (comme celles concernant les majorations d'heures complémentaires de 5% dans la limite de la durée contractuelle). Il met également à disposition des employeurs, et des salariés, tout un ensemble de dispositifs permettant une grande variété de gestions possibles du temps de travail.

### **Des représentations contradictoires du temps partiel dans la branche**

La réalité du temps partiel dans la branche HCR est par ailleurs très diversement appréciée par les interlocuteurs patronaux et syndicaux que nous avons rencontrés dans le cadre de l'enquête. Elle renvoie à des logiques d'usages et à des analyses sensiblement différentes.

Du côté patronal, le temps partiel est expliqué par les nombreux besoins en flexibilité des entreprises du secteur. Il permet :

- d'ajuster la présence des salariés aux besoins des entreprises, que cela soit en continu ou pour l'adapter aux fluctuations de l'activité,
- d'organiser les congés et repos des temps complets,
- de réduire les risques liés aux activités les plus pénibles.

La convention collective offre d'ailleurs toutes les formes possibles de combinaisons de durées et de temps de travail. L'un des responsables patronaux rencontrés suggère à ce titre l'existence de trois types d'usages patronaux du temps de travail. Pour lui, le temps de travail peut être partiel « dans le temps, dans la durée, et dans la saison » ou « une combinaison des trois ».

---

<sup>137</sup> Rappelons que ce dispositif a été supprimé par la loi du 20 août 2008 (voir partie sur évolutions juridiques), mais que les dispositifs négociés continuent à être applicables.

Il est effectivement possible de trouver des temps partiels sous toutes leurs formes : deux heures par jour tous les jours – voire six jours par semaine puisque les repos sont d’une journée et deux demi-journées –, ou deux jours pleins par semaines... Si les coupures n’excèdent pas deux heures, le temps de travail peut être ramené à quelques heures dans la semaine.

Les temps partiels permettent aux employeurs d’ajuster au mieux le temps de présence, le temps de travail des salariés et les besoins de leurs entreprises, que ces derniers soient connus et anticipés ou au contraire imprévus. Ainsi, un responsable patronal explique, « pour avoir un exemple vraiment significatif », que dans un hôtel il se peut qu’« une femme de chambre à temps complet, ça ne suffise pas, et que deux femmes de chambre à temps complet ce soit trop. Donc l’employeur préférera deux contrats de trente heures. » Les temps partiels permettent également de surmonter les fluctuations de l’activité, surtout dans les régions qui connaissent des variations importantes dans l’année (saisonnalité), dans la journée (services du midi ou du soir) ou dans la semaine (week-end). Ces variations de clientèle sont cependant davantage marquées en province qu’à Paris. L’activité de la capitale serait en effet plus prévisible et lissée d’après l’un des responsables patronaux interrogés.

Enfin, le temps partiel peut aussi servir à organiser le travail des équipes pour tenir plus facilement l’obligation des deux jours de repos hebdomadaires. Sur un établissement ouvert sept jours sur sept, ce qui est souvent le cas dans l’hôtellerie-restauration, une partie de l’équipe pourra effectuer ses cinq jours de travail hebdomadaire tandis qu’une autre partie, à temps partiel, effectuera deux jours par semaine de travail pendant (et permettant) le repos de la première – très souvent les samedis et dimanches. En quelque sorte la première constituera le noyau dur du salariat de l’établissement, tandis que la seconde, sa « périphérie », davantage composée de jeunes et d’étudiants. Ces derniers peuvent d’ailleurs soit cumuler avec un autre emploi, soit avec des études.

Enfin, dans le cas précis des femmes de chambre, le temps partiel est aussi expliqué par les responsables patronaux et les directions d’entreprises comme une nécessité face à la pénibilité d’un travail usant, qui met la santé des salarié-e-s à rude épreuve, et qui ne pourrait de toutes les manières pas être maintenu sur des durées plus longues (ou tout du moins, qui ne pourrait pas l’être avec la même intensité).

Côté syndical, les analyses ne sont pas tout à fait les mêmes. Le temps partiel serait (aussi) utilisé par les employeurs :

- pour camoufler des temps complets,
- pour accentuer la pression au travail.

Pour un responsable de la CGT interrogé, le recours au temps partiel serait un moyen de camoufler des temps complets. Selon lui, le temps partiel *déclaré* ne correspondrait pas à la réalité du temps de travail réellement effectué, qui serait supérieure. Le temps partiel déclaré dans la branche serait donc en partie – mais dans quelle proportion ? – un « faux » temps partiel : « il y a une palette de diversité, mais le temps partiel réel, il y en a très peu ».

Soit il y a du temps partiel avec du paiement au noir<sup>138</sup>, soit du temps partiel avec un débordement sans paiement, soit un temps partiel avec une annualisation qui fait qu'en fin de compte, l'été le salarié travaille autant qu'un temps complet... mais aujourd'hui on ne peut pas dire qu'il manque de salariés dans la profession et en même temps mettre du temps partiel... ça n'a pas de sens. » [CGT].

Cette analyse est complétée par les responsables de la CFDT que nous avons rencontrés. Pour eux, les employeurs auraient tendance à privilégier le temps partiel au temps complet pour adapter la présence des salariés aux besoins des entreprises, mais aussi et surtout pour pouvoir accentuer la pression au travail et donc la productivité des salariés : « un employeur (...) préférerait prendre deux temps partiels plutôt que de prendre un temps complet, parce que pour l'employeur, (le temps partiel) est plus productif. »

Pour illustrer cette préférence, le responsable évoque le cas des femmes de chambre dans l'hôtellerie : « Dans les étages, les employeurs préfèrent avoir des femmes de chambre qui travaillent 5 heures, que des femmes de chambre qui travaillent 8 heures ou plus... Parce que les 5 heures on peut leur faire faire le maximum de chambre, faire nettoyer les offices, etc. (...). Voilà. Pour moi, c'est un secteur qui emploie beaucoup beaucoup de temps partiel. » [CFDT].

Ces différentes représentations syndicales ne sont pas contradictoires. Elles sont également compatibles avec les représentations patronales, dans la mesure où elles donnent à voir la diversité des logiques de recours au temps partiel. En effet, l'existence d'un volant de main d'œuvre capable de travailler (voire intéressé à travailler) sur des horaires atypiques et/ou courts (étudiants, extra) coexiste avec des pratiques aux marges de la légalité, notamment en termes de travail dissimulé, et avec des logiques productivistes sur certains métiers. Les logiques organisationnelles d'arrangements entre temps complet et temps partiel complètent ce tableau.

### L'égalité professionnelle et l'emploi des seniors

Au moment de notre enquête, il n'y a pas d'accord d'égalité professionnelle ni d'accord « senior » dans la branche. Mais ces thèmes sont inscrits à l'agenda social et sont prévus dans le sillage de la signature de l'avenant « social » n°6 de décembre 2009. De même est prévu l'engagement de négociations sur la santé au travail qui aboutira à la signature d'un accord de branche créant une mutuelle « frais de santé » pour les salariés.

---

<sup>138</sup> Le responsable CGT revient plus loin lors de l'entretien sur cet un autre « outil » de flexibilité – le travail dissimulé – qui concurrencerait le temps partiel : « dans la pratique rien n'a changé. C'est quand même un secteur qui partage le triste privilège avec le bâtiment et les travaux publics en matière de travail dissimulé – c'est des heures sup' non rémunérées essentiellement - c'est très rare d'avoir une fiche de paye d'un salarié avec des heures supplémentaires. » [CGT].

### **C. AU NIVEAU DES ENTREPRISES : REPRESENTATION ET NEGOCIATIONS COLLECTIVES**

Les dispositions conventionnelles nationales ont une importance toute particulière pour les branches qui présentent un profil industriel et social marqué par une surreprésentation de TPE/PME et par des taux de syndicalisation très faibles. Elles sont importantes notamment parce qu'elles sont souvent les seuls textes collectifs auxquels les employeurs et les salariés peuvent faire référence. Les deux plus petites entreprises indépendantes de notre échantillon ne dérogent pas à cette règle. La représentation du personnel y est inexistante, et la convention collective nationale de branche fait office de texte de référence. A l'inverse, les grands groupes disposent d'une direction des ressources humaines structurée, de services juridiques et de supports importants qui leurs permettent de négocier en interne des textes collectifs pour leurs établissements. Cependant, les textes relatifs à la durée du travail et au temps partiel restent rares. Même dans ces grandes entreprises, c'est souvent la convention collective qui fait office de règle collective.

#### **Présentation des entreprises enquêtées dans la branche**

Nous avons enquêté dans trois entreprises de l'hôtellerie et dans deux entreprises de la restauration (voir notamment les fiches par entreprise en annexe 2, les tableaux de présentation des entreprises en annexe 3 et pages suivantes les tableaux : Tableau 17 : Situation économique des entreprises de l'hôtellerie-restauration et Tableau 18 : Emploi dans les entreprises de l'hôtellerie-restauration ). La démarche est identique à celle suivie pour les autres branches étudiées : avant d'accéder au niveau le plus fin – auprès des directions et des salariés dans les établissements – nous avons étudiés les niveaux supérieurs (groupes, enseignes) lorsqu'ils existaient (c'est-à-dire lorsque l'entreprise n'est pas mono-établissement). C'est le cas pour deux hôtels (Hôtel2 et Hôtel3) et deux restaurants (Resto1 Province et Paris), appartenant à de grands groupes nationaux et internationaux. Ils font partie, à ce titre, de « chaînes » : chaînes hôtelières pour les premiers, chaîne de restaurants pour les seconds. A l'inverse, Hôtel1 et Resto2 sont deux entreprises mono-établissement.

**Tableau 17 : Situation économique des entreprises de l'hôtellerie-restauration**

Nom	Type/Gamme	Statuts économiques	Effectifs totaux en France	Nombre d'établissements en France	% Franchisés	Dynamique de croissance
<b>Hôtel1</b>	Hôtellerie économique, 3 étoiles	Indépendant mono-établissement	15	1	0%	Projets de développements, investissements et diversification de l'offre (spa)
<b>Hôtel2</b>	Hôtellerie économique, standardisé	Marque de Groupe-Chaine1	3 600	400	65%	Croissance après un ralentissement dû à la crise
<b>Hôtel3</b>	Hôtellerie économique, « tout compris »	Marque de Groupe-Chaine1	200-250	62	80%	Développement sur un nouveau segment, par la franchise, 2 à 3 ouvertures par mois
<b>Resto1</b>	Restauration Grill, salade	Chaine de restauration	2 800	220	23%	Développement soutenu, par la franchise : objectif de 300 restaurants en 2015 dont 40% de franchisés
<b>Resto2</b>	Brasserie parisienne	Indépendant multi-établissements	25-30	3	0%	En croissance, devenue une « institution » du quartier

**Tableau 18 : Emploi dans les entreprises de l'hôtellerie-restauration**

	Effectifs totaux en France	Durée d'embauche des temps complets	% collège			Type de contrat		Sexe		% de femmes	Turn over
			Cadre	AM	Employés	CDI	CDD	H	F		
<b>Hôtel1</b>	15 (18 en saison)	40 heures	Très majoritairement employé			15	3 saisonniers	4	11	73%	?
<b>Hôtel2</b>	3600	39 heures	8%	8%	84 %	3 300 (90% )	324 (10%)	1440	2160	60%	14,3%
<b>Hôtel3</b>	200-250	39 heures	Emploi globalement peu qualifié			?	?	?	?	?	?
<b>Resto1</b>	2800	35 heures	8%	18%	74%	80%	20%	1204	1596	57%	37%
<b>Resto2</b>	25-30	35 heures en salle 39 heures en cuisine	?			80%	20% (extra)	?		?	4%

## La représentation du personnel dans les entreprises

Il faut distinguer les grandes entreprises et les entreprises mono-établissements – franchisées d'une chaîne de restauration ou d'hôtellerie ou indépendantes – de petites tailles.

**Dans les grandes entreprises, toutes les instances légales sont mises en place.** Pour la chaîne Resto1 et pour le groupe Groupe-Chaîne1, les relations sociales se concrétisent par une activité de négociation, mais le temps partiel n'est pas abordé.

**Dans les plus petites entreprises, c'est l'absence de représentation collective et d'activité de négociation qui prévaut.** A Hôtel1 – l'hôtel indépendant situé en Corse –, au moment de l'enquête il n'y a ni représentants du personnel ni délégués syndicaux. Il n'y a donc pas de dialogue social institutionnalisé possible, ni d'accord d'entreprise dans cet hôtel. Il relève donc directement de la CCN. A part la CCN qui fait office de référence, c'est principalement au niveau du territoire local que se structurent les relations professionnelles et que sont imaginées les évolutions sociales pour les entreprises de la branche, notamment autour des thématiques de la saisonnalité et de la fidélisation des salariés. Si les salariés ne sont pas syndiqués (ou ne le sont pas ouvertement), l'employeur est activement impliqué dans une association professionnelle. A resto2, la brasserie parisienne étudiée, il n'y a pas davantage de représentation formalisée en interne : l'entreprise mono-établissement se conforme simplement aux exigences légales et organise des élections du personnel... mais aucun salarié ne se porte candidat – pour le directeur : « ils vont pas au casse-pipe ». En résultent, systématiquement, des procès verbaux constatant la carence de candidats. Comme à Hôtel1, le propriétaire est également adhérent à une organisation patronale, et bénéficie à ce titre d'informations et de formations de courte durée sur les droits et devoirs du propriétaire dans le secteur.

## Les négociations collectives dans un groupe hôtelier (Groupe-Chaîne1)

**La représentation des salariés du groupe.** A Groupe-Chaîne1, au niveau central, les négociations sont menées avec les cinq organisations syndicales « classiques ». Trois d'entre elles (FO, CGT, CFDT) bénéficieraient d'une bonne implantation dans les hôtels du groupe<sup>139</sup> et de bons résultats aux élections professionnelles, tandis que la CGC et la CFTC seraient moins présentes. Elles seraient à ce titre davantage menacées par la loi de 2008 sur la représentativité syndicale<sup>140</sup>. Pour le responsable de la direction, les relations sociales avec les organisations syndicales sont jugées « bonnes » dans le groupe.

---

<sup>139</sup> A relativiser puisque d'après le DSC CGT, le taux de syndicalisation dans le groupe est « identique à celui de la branche ». C'est-à-dire très faible.

<sup>140</sup> Aux élections professionnelles, dans le groupe, FO et la CFDT totaliseraient à elles deux, selon l'un des responsables du groupe, entre deux tiers et trois quarts des voix. La CGT entre 20 et 25%. Le responsable de la direction estime que ces trois organisations seront présentes et représentatives en 2012. En revanche, la CGC sur les cadres n'a pas sa représentativité totalement assurée, et la CFTC serait menacée de disparition si elle ne parvient pas à remonter significativement son score. Le taux de participation aux élections professionnelles est faible (30%). L'explication de ce faible taux de participation, comme celui d'ailleurs du faible taux de syndicalisation dans le secteur, s'explique selon la direction par deux facteurs principaux : l'effet taille des établissements, et l'effet indirect des récents regroupements des votes des petits établissements par secteur géographique.

**Le temps partiel n'est pas un sujet de négociation à Groupe-Chaine1.** Dans ce groupe, la pratique du temps partiel ne fait pas l'objet d'un encadrement collectif. Il n'existe pas de texte traitant spécifiquement de cette question, pas plus qu'il n'existe d'ailleurs d'accord sur le temps de travail au niveau du groupe. D'après la direction, les questions du temps de travail et du temps partiel ne seraient pas un sujet syndical (ce qui est confirmé par les responsables syndicaux rencontrés<sup>141</sup>). Les sujets principaux de la négociation concerneraient, surtout, les rémunérations et les conditions de travail. Au niveau central et d'après le DSC CGT, il existerait plusieurs textes collectifs concernant l'ensemble des entreprises du groupe – accords 13<sup>e</sup> mois, intéressement et participation<sup>142</sup>, accord de prévoyance collective, de GPEC et un accord encadrant le transfert des entreprises – mais il n'existe rien sur le temps partiel.

**Une incitation au temps partiel dans l'accord sur l'emploi des seniors.** Il existe un accord Senior de groupe qui prévoit du temps partiel senior avec maintien du niveau de cotisation, pour les salariés de 50 ans et plus justifiant d'une dizaine d'année d'ancienneté dans le groupe.

### *Les négociations collectives dans les entreprises multi-établissements*

Nous avons enquêté dans trois entreprises multi-établissements : Resto1, Hôtel2 et Hôtel3.

#### **La représentation des salariés dans les entreprises**

A Resto1, du point de vue de la structure des institutions de représentation du personnel, l'entreprise dispose d'un accord de représentation du personnel qui a instauré un CE et un CHSCT unique pour tous les établissements « filiales de l'entreprise », et dans chacun d'entre eux, des élections de délégué du personnel.

Les cinq organisations syndicales sont présentes, et à la différence de Groupe-Chaine1, tous les syndicats ont obtenu plus de 10 % au premier tour des élections professionnelles en 2010<sup>143</sup>. Toutes les organisations syndicales restent donc représentatives<sup>144</sup>. Mais, comme c'est la « tradition » à Resto1, une liste non syndiquée a obtenu la majorité des suffrages. Le CE est tenu majoritairement par une liste non syndiquée, composée de cadres, directeurs de magasins, que certains jugent proches de celle de la direction. Des délégués syndicaux rencontrés estiment malgré tout que la présence syndicale dans l'entreprise serait en augmentation.

Nous avons interviewé plusieurs responsables syndicaux centraux sur la qualité de leurs relations avec la direction. Pour le responsable CFTC, les relations entre son organisation et la direction sont « bonnes ».

---

<sup>141</sup> Pour le secrétaire FO, il y a trois axes prioritaires : rémunération / salaires, conditions de travail, formation. Pour le délégué CGT, les priorités iraient aux salaires et les conditions de travail. Concernant le temps partiel, le DSC ne voudrait pas qu'il soit supprimé mais qu'il soit rémunéré comme un temps plein. Par exemple, selon lui une femme de chambre à 4/5<sup>e</sup> devrait être rémunérée avec un salaire de 5/5<sup>e</sup> ce qui permettrait de compenser la pénibilité de son travail sans allonger son temps de travail.

<sup>142</sup> D'après le secrétaire syndical FO, tous les hôtels gérés par Groupe-Chaine1 reversent une partie de leurs profits dans un pot commun qui est ensuite reversé aux hôtels des différentes marques au titre de la participation.

<sup>143</sup> Le renouvellement du CE date du début 2010.

<sup>144</sup> FO est le syndicat majoritaire avec 36-37 % des voix, suivi de la CGT (22 %), de la CFTC (17 %), de la CFDT (13 %) et de la CGC (10% tout juste).

---

Encadré 7 : Le travail syndical au quotidien à Resto1

Le DSC CFTC précise aussi en quoi consiste le travail syndical au quotidien dans l'entreprise. Les informations sont diffusées par affichage sur les panneaux d'information syndicale présents dans chaque restaurant. Mais leur rôle est limité, les salariés n'étant pas intéressés par cette communication. L'essentiel du contact syndical passe donc par les déplacements des DSC dans les restaurants. Ce contact permet d'avoir accès à certaines revendications du personnel concernant le temps de travail, et notamment, les salariés ont interpellé les organisations syndicales (d'après le DSC CFTC) sur la coexistence de plusieurs types d'horaires. Ils ne comprenaient pas, semble-t-il, que certains soient à 35 heures et d'autres à 39 heures (pour les salariés qualifiés). Le passage à 39 heures est par ailleurs (nous le verrons plus tard) une manière de fidéliser la population la plus expérimentée des unités.

---

Les entreprises Hôtel2 et Hôtel3, qui appartiennent à Groupe-Chaîne1, sont insérées dans un système plus complexe de relations professionnelles. Concernant les relations sociales et professionnelles, comme concernant les négociations collectives, l'un des responsables de la direction de l'entreprise Hôtel2 explique qu'il « n'a pas la main ». C'est la DRH France de Groupe-Chaîne1 qui gère l'essentiel des relations sociales des marques du groupe pour la France. C'est donc principalement au niveau central que se gèrent les relations sociales. L'entreprise Hôtel3 est sensiblement différente. En effet, le fait qu'elle soit à 90% franchisée fait que seuls sept établissements sont gérés par la direction de l'entreprise, au siège du groupe. Il s'agit donc d'une « petite » entreprise, en termes d'établissements. Dans cette entreprise, trois syndicats sont présents : CGT, FO, CFDT<sup>145</sup>. Trois des sept hôtels ont des délégués appartenant à des syndicats, les autres sont sans étiquette. L'un des délégués syndicaux considère être dans une petite structure qui n'a pas de moyens.

### **Le temps partiel n'est pas un sujet de négociation dans les entreprises**

Au niveau du groupe Groupe-Chaîne1, des entreprises Hôtel2 et Hôtel3, il n'y a pas d'accord sur le temps partiel. Dans les entreprises de restauration, le temps partiel n'est pas davantage un objet de négociation. Dans l'entreprise Resto1, il n'y a pas d'accord non plus sur la modulation, ni sur le temps de travail, à l'exception d'un accord d'entreprise sur le temps de travail à 39 heures pour les salariés « experts »<sup>146</sup> et un accord d'entreprise pour les cadres au forfait. Ici aussi, la question du temps de travail semble donc renvoyée au niveau de la branche professionnelle, ce que confirme le DRH et le DSC CFTC interviewés : en matière d'aménagement du temps de travail, l'entreprise applique l'accord de branche, et le temps de travail n'est pas abordé en négociation annuelle obligatoire (NAO). Seul le temps d'habillage et de déshabillage a fait l'objet d'un accord : il peut être récupéré et il y a un droit au blanchissage. Selon le DSC CGC de Resto1, le principal sujet des NAO concerne les rémunérations. La baisse de la TVA aurait également permis de négocier une hausse de salaires de +8%.

Dans l'entreprise Hôtel2, il n'y a pas d'accord d'entreprise sur le temps de travail ou le temps

---

<sup>145</sup> La CFDT semble majoritaire en nombre d'élus (4 sièges sur 10).

<sup>146</sup> Le système d'expert sera développé plus loin. Il s'agit de salariés ayant suivi et validé un parcours de formation interne.

partiel. D'une manière générale, l'essentiel des négociations sociales se situe au niveau du groupe. La direction d'Hôtel2 s'en remet donc à la stratégie du groupe. Or il n'y a pas d'accord de groupe sur le temps partiel ni sur le temps de travail. Ce sujet n'est pas une priorité syndicale, de l'avis des responsables rencontrés, qui se préoccupent davantage des questions relatives aux rémunérations. Dans l'entreprise Hôtel3, il semble ne pas y avoir beaucoup de négociations au niveau « central » pour les filiales, exceptées les NAO sur les salaires et une négociation sur l'intéressement. En ce qui concerne l'aménagement du temps de travail, les hôtels appliquent la convention de branche. Au niveau des « petites » entreprises (Resto2 et Hôtel1), le temps partiel n'est pas, non plus, un objet de négociation.

### **L'emploi des seniors**

En revanche, l'entreprise Resto1 et les entreprises du groupe Groupe-Chaîne1 sont dotées d'un accord Senior (accord d'entreprise pour la première, de groupe pour les secondes). A la différence du groupe de l'hôtellerie, qui prévoit un « temps partiel senior », l'accord de Resto1 ne contient pas de dispositif dédié au temps partiel pour cette catégorie de salariés.

### *Les négociations collectives et les relations sociales dans les établissements : aucune négociation sur le temps partiel*

Au niveau des établissements, il y a – comme au niveau des entreprises – peu de négociation collective et encore moins qui traite spécifiquement du temps de travail et *a fortiori* du temps partiel. Pour les établissements appartenant aux entreprises du groupe Groupe-chaîne1, l'essentiel des négociations se concentre ainsi au niveau du groupe. En effet, il y a peu de négociations aux niveaux inférieurs des entreprises et des établissements<sup>147</sup>. L'essentiel des négociations sociales se passe donc au siège du groupe, entre les représentants de la direction nationale de Groupe-Chaîne1 et les délégués syndicaux centraux, souvent rattachés aux fédérations syndicales nationales. La qualité et la nature des relations sociales dans les établissements dépendent ensuite souvent des équipes. Dans l'établissement d'Hôtel2, d'après le directeur, le climat social est bon. Dans celui de l'entreprise Hôtel3 (37 salariés), d'après le directeur interrogé, il y a à l'inverse une culture syndicale marquée, héritée de la première marque à laquelle l'hôtel appartenait avant d'être racheté par la marque Hôtel3 (voir Encadré 8 : Le conflit des croissants chauds : un refus de la polyactivité, page suivante). En ce qui concerne l'aménagement du temps de travail, les hôtels appliquent donc la convention de branche.

Dans les établissements de la restauration, à Resto2, Resto1 Région Parisienne et Resto1 Province, il n'y a pas d'accord sur le temps de travail ni sur d'autres thématiques ou objets. Les relations sociales sont jugées très positivement par les salariés, notamment avec leur direction – parfois moins avec l'encadrement intermédiaire.

---

<sup>147</sup> L'établissement Hôtel2 a cependant négocié en interne un accord avec le Comité d'entreprise sur les œuvres sociales.

---

Encadré 8 : Le conflit des croissants chauds : un refus de la polyactivité

Selon le directeur de l'établissement d'Hôtel3 enquêté, l'hôtel est « très chaud, socialement ». D'après lui, il y a sept salariés syndiqués, ce qui représente un taux de 20% environ du total des effectifs. Ils sont tous à temps partiel et serveurs du petit déjeuner. Au moment de l'enquête, ils sont au cœur d'un conflit ancien qui n'est toujours pas résolu. Il concerne les salariés à temps partiel de l'hôtel, mais il ne porte pas sur des questions de temps travail. Il porte sur l'acceptation d'une tâche nouvelle : le réchauffement des croissants. Les salariés du petit déjeuner refusent de faire cuire les croissants, car cette activité n'est pas précisée dans leur contrat de travail, contrairement aux autres hôtels où maintenant les contrats de travail décrivent les postes de manière très détaillée. Le litige repose sur le fait que les salariés du petit-déjeuner considèrent que réchauffer les croissants est une tâche supplémentaire et la question est de savoir s'il doit y avoir un avenant au contrat de travail. En fait, il n'y a que dans cet hôtel de l'entreprise que les salariés n'ont jamais eu à faire chauffer les croissants, car cet établissement – contrairement aux autres – utilise les services d'une société extérieure qui amène les croissants déjà chauds. Le nouveau manager a proposé, pour des raisons d'économie, que les salariés chauffent eux-mêmes les croissants, comme dans les autres hôtels de la marque. Les salariés refusent, à moins que cette nouvelle tâche ne soit reconnue dans leur contrat de travail par avenant. La déléguée syndicale, pour sa part, renvoie aux règles et veut que les choses se fassent en conformité. Elle estime donc que s'il y a besoin d'un avenant au contrat de travail, il faut le faire. Mais elle pense surtout que l'inspecteur du travail devrait trancher.

---

## II.3 – LE TEMPS DE TRAVAIL ET LE TEMPS PARTIEL EN PRATIQUES

Nos observations dans les différentes entreprises et dans les établissements enquêtés ont permis de mesurer à quel point la question du temps de travail dans la branche est encore une thématique compliquée. Rappelons qu'elle a nécessité plus de six années de négociations au niveau national, et que la convention collective laisse une grande liberté aux employeurs et aux salariés pour organiser le temps de travail, les durées, les horaires...

### A. UNE PLURALITE DE TEMPS ET D'HORAIRE DE TRAVAIL

Dans un même hôtel ou dans un même restaurant, il n'est pas rare de trouver plusieurs formules de temps complet. Ainsi des salariés à 39 heures (durée conventionnelle du travail) peuvent côtoyer des salariés à 35 heures (durée légale du travail). Des salariés embauchés à 35 heures peuvent aussi passer à 39 heures, par exemple en suivant des formations internes leur permettant d'augmenter leur temps de travail (comme à Resto1). A ces durées différentes de temps complets s'ajoutent les temps partiels, les saisonniers et les extras, les CDD et les intérimaires. Et ces formules se déclinent enfin en horaires différents.

**Une formule à 40 heures :** à Hôtel1 – l'entreprise mono-établissement située en Corse – les horaires sont individualisés. Chaque salarié reçoit son planning d'horaires qui est élaboré pour chaque semaine en fonction de son poste. Les personnels de réception et les femmes de chambre travaillent 40 heures sur toute la semaine – y compris le dimanche – mais avec des horaires qui changent d'une semaine à l'autre. La durée « normale » de travail à Hôtel1 est donc, pour la plupart des salariés, une durée impliquant déjà cinq heures supplémentaires payées.

**La coexistence de temps complets à 35 et 39 heures selon la date d'embauche :** Hôtel3 est un hôtel parisien situé à proximité d'une gare ferroviaire. Dans l'établissement, les salariés à temps complet travaillent 39 heures par semaine. Mais certains travaillent 35 heures car ils ont été recrutés sur cette base au moment de la loi 35 heures. Ces derniers ont la possibilité de passer à temps complet à 39 heures (ou de rester à 35 heures), mais toute augmentation reste dépendante des besoins de l'entreprise et du type de métier concerné.

**L'augmentation du temps complet comme outil de gestion des ressources humaines :** les différences de durées hebdomadaires du travail peuvent être, dans certains cas, des outils intégrés à une stratégie de management et de gestion des ressources humaines plus générale. C'est le cas dans l'entreprise Resto1, qui possède en France plusieurs centaines de restaurants. Dans cette entreprise, d'après le DRH, le contrat type dans l'entreprise est le temps plein. Mais la coexistence des durées légales de 35 heures et conventionnelles de 39 heures permet à la direction d'associer temps de travail, formation continue, progression dans la carrière et amélioration de la rémunération de ses salariés. Dans cet esprit, l'embauche des salariés non qualifiés se fait à 35 heures bien que la durée conventionnelle soit de 39 heures dans la branche.

### Les horaires de travail dans les entreprises

**A Resto1, des horaires en « M » :** A Resto1, les restaurants connaissent deux temps forts aux heures de déjeuner et de dîner. Les équipes montent en charge jusqu'à midi, puis les restaurants réduisent leurs effectifs au maximum (certains ferment leurs portes), avant de gonfler à nouveau les effectifs pour le service du dîner.

L'amplitude de travail des salariés est généralement de 9 heures à minuit ou une heure du matin. En pratique, les horaires d'ouverture sont adaptés aux coutumes en matière de restauration et se concentrent sur les heures de repas : de 11h-15h puis de 19h-23h, avec une coupure entre les deux plages horaires<sup>148</sup>. Les salariés à temps partiel ne sont pas concernés par cette coupure : dans certains cas où la coupure peut poser des difficultés aux salariés, le passage à temps partiel peut être un moyen d'en être protégé.

Par exemple, dans l'établissement Resto1 de la région parisienne, à 9 heures du matin, une petite équipe arrive dans le restaurant pour préparer la journée. L'essentiel des salariés « prend son poste » à 11 heures du matin. Chaque salarié a la possibilité de se restaurer sur place, mais l'heure de 11h à 12h n'est pas payée<sup>149</sup>. Contractuellement, les journées commencent donc aux alentours de 11h50, en fonction du *briefing* quotidien. Ce temps de réunion n'est pas rémunéré. Cependant, dans certains cas apparemment plutôt rares (10% des 175 succursales selon le DRH de l'entreprise), ce temps est récupéré sous forme de pauses supplémentaires dont les salariés bénéficient officiellement en compensation. Mais dans la majorité des cas, il semble surtout que ce *briefing* soit très court et récupéré de manière informelle lors de temps de pauses non comptabilisés par la direction. Le soir, une heure de diner (facultative) de 18h à 19h fait aussi partie du programme de la journée. Le service commence ensuite de 19 heures à 23 heures, durant lesquelles quinze salariés sont présents. A 23 heures, le restaurant ferme ses portes aux clients, et les derniers arrivés sont informés que le restaurant fermera ses portes à minuit. La journée ne s'achève pas pour les salariés, qui peuvent rester encore une demi-heure après minuit pour les derniers rangements. Ceux qui commencent à 11 heures peuvent faire la fermeture et ceux qui ont commencé à 9 heures terminent à 22 heures. Les plannings sont connus trois semaines à l'avance, conformément à la législation. Le directeur fait un planning par semaine. A la fin de la semaine, les salariés signent les horaires effectivement faits dans la semaine. Les horaires peuvent déborder en fonction de l'affluence.

**A Resto2, une activité continue mais fluctuante dans la journée et en semaine** : Resto2 est une brasserie parisienne indépendante qui a une activité de restauration avec un service déjeuner de midi à 15 heures, et un service diner de 20 heures à minuit. L'activité varie en fonction des horaires en journée – elle se répartit en plusieurs plages horaires qui correspondent aux activités « limonade » (bar) et « restauration » (salle) – et des jours de la semaine<sup>150</sup>.

---

<sup>148</sup> Le DRH de l'entreprise considère d'ailleurs que cette coupure pose souvent problème dans les restaurants. Il considère que la coupure est difficile à gérer, surtout dans les zones urbaines (dans les zones rurales, il estime que la coupure peut être utilisée à une activité associative ou familiale car les transports ne posent pas de problème). Dans le restaurant de la région parisienne, comme dans beaucoup d'autres restaurants de l'entreprise, il y a une coupure de 4 heures de 15 h à 19 h, sauf pour les temps partiels. Le directeur du restaurant pense que la coupure permet aux salariés d'aller chercher leurs enfants à l'école – c'est ce que lui-même faisait quand ses enfants étaient jeunes. Il pense aussi que les salariés n'ont pas des durées de trajet trop longues entre leur domicile et leur lieu de travail, et que 17 sur 19 d'entre eux auraient un moyen de locomotion individuel.

<sup>149</sup> Les salariés ne sont pas obligés de venir dans le restaurant à 11h, et en pratique ils ne seraient pas sanctionnés quand ils ne viendraient pas dès 11h. En revanche, il est attendu d'eux qu'ils soient présents au briefing de 11h50.

<sup>150</sup> La fréquentation est stable du lundi au jeudi, mais elle double les vendredis et samedis, ce qui a des conséquences sur le mode de gestion du personnel et sur les besoins en main d'œuvre. En quinze ans, la répartition dans la semaine a changé. Il y a une quinzaine d'année, il y avait une montée en puissance de la fréquentation dans la semaine.

La brasserie est ouverte à la clientèle de 9 heures du matin à 4 heures du matin, et les salariés peuvent rester jusqu'à 5 heures ou 5 heures 30. Dans certains cas, les derniers à quitter l'entreprise peuvent croiser l'homme de ménage qui embauche le matin, de sorte que l'établissement n'est jamais totalement vide. De la même manière, sur l'année, Resto2 « ne ferme jamais, sauf à Noël et le jour de l'An. Sinon, c'est 7/7 ».

**Dans les Hôtels, des horaires en « U » adaptés aux flux de clientèle :** les hôtels ont la particularité d'être toujours ouverts, à l'exception des hôtels saisonniers. Les besoins en main-d'œuvre se manifestent surtout le matin pour le service du petit-déjeuner et pour les départs, et le soir pour l'enregistrement des nouveaux arrivants. C'est à ces plages horaires que l'on trouve le plus fréquemment des salariés à temps partiel, au service « petit-déjeuner » et à la réception. Le service de nettoyage, souvent à temps partiel, intervient principalement en matinée. Pour les hôtels disposant d'un restaurant, les besoins en main d'œuvre ont la forme d'un « W », avec un pic d'activité les midis aux heures de déjeuner.

### Les congés et repos

A Hôtel 1, les salariés ont deux jours de repos qui ne sont pas forcément (et généralement pas) consécutifs. A Hôtel3, le manager du petit déjeuner a voulu changer le système des week-ends : il a voulu mettre en place un système tournant pour proposer deux week-end par mois à chacun mais cela impliquait qu'ils travaillent 10 jours et quatre jours de repos (d'après le directeur ils se mettaient en maladie le dimanche). Si un salarié du petit déjeuner demande d'être en congé le samedi et dimanche, le manager le lui accorde « mais il faut qu'entre eux déjà ils se mettent d'accord, moi j'ai pas envie de me retrouver tout seul à travailler un dimanche ». Car c'est le manager qui les remplace le samedi et le dimanche.

Dans l'établissement Resto1 de la région parisienne (comme dans celui situé en province), les directeurs essaient de réaliser leurs plannings pour permettre aux salariés d'avoir deux jours de repos consécutifs, ce qui est rare dans la profession. Les directeurs gèrent ces jours en fonction de la fréquentation de leur restaurant, de l'équité des répartitions, des périodes fortes et des périodes creuses. D'une manière générale, les deux jours de repos consécutifs ne sont pas garantis, ils peuvent ne pas être proposés les week-ends, mais les directeurs affirment chercher les meilleures répartitions. Par exemple celui du restaurant de la région parisienne évoque son objectif de deux week-ends par mois pour ses salariés à temps complet.

Le planning des horaires est fait toutes les semaines et il y a obligation de l'afficher trois semaines à l'avance (la semaine à venir plus deux) ; il n'y a pas de délais à respecter pour les heures supplémentaires.

Dans le restaurant de la région parisienne appartenant à l'entreprise Resto1, il n'y a pas de pause sur le service de midi, et le soir les pauses sont « informelles ». Il y a bien deux jours de repos par semaine, et la direction essaie de faire en sorte qu'ils soient consécutifs. Il essaie également de faire en sorte que ses salariés à temps complet aient leurs jours de congés les week-ends, au moins deux fois par mois. Malgré ces intentions, la réalité de la fréquentation du restaurant est souvent une donnée essentielle dans l'organisation des plannings.

## B. DE LA POLYVALENCE A LA POLYCOMPETENCE

Dans les entreprises enquêtées, nous avons pu constater un recours assez significatif à différentes formes de polyvalence et de polyactivité, plus ou moins encadrées et organisées. Deux entreprises se distinguent par la mise en place de parcours complets en vue de favoriser la polycompétence de leurs salariés (Resto1 et Hôtel2). Dans d'autres entreprises, c'est davantage en termes de polyvalence que se pense l'organisation du travail (Hôtel3, Hôtel1).

Dans deux entreprises importantes (en nombre d'établissements et de salariés), les directions pratiquent une organisation du travail qui favorise et valorise la polycompétence. C'est le cas de longue date à Resto1, qui pratique la polyvalence pour tous ses salariés et la polycompétence pour ceux qui le souhaitent. C'est le cas aussi, mais de manière expérimentale et nouvelle à Hôtel2, qui ne recourt pas à la polyvalence mais propose à ses salariés de suivre des formations sur plusieurs métiers. Pour les directions, ces formes de polycompétences sont un moyen d'améliorer la fidélité des salariés à leur entreprise en renforçant leurs compétences, de limiter l'insatisfaction sociale, et de bénéficier de nouvelles sources de flexibilité. Pour les salariés, elle peut être un moyen d'augmenter le temps de travail en diversifiant ses tâches et d'augmenter leur rémunération.

**A Hôtel2, un parcours obligatoire pour les temps complets et optionnel pour les temps partiels qui prépare à une « multicompétence » financièrement reconnue.** Le parcours « Formation » est un dispositif ambitieux<sup>151</sup> qui existe depuis une dizaine d'année dans l'entreprise Hôtel2. Il a vocation à se diffuser dans les autres entreprises de Groupe-Chaîne1 puisque ses résultats sont jugés positifs par les responsables au niveau du groupe<sup>152</sup>. Le programme « Formation » permet aux salariés d'évoluer jusqu'à ce que la direction considère être une « multicompétence »<sup>153</sup>. Les salariés sont formés à leur arrivée, pendant 6 mois, sur un métier de base, puis ils sont invités à évoluer sur un second métier.

La démarche repose sur le développement de la « multicompétence » (deux métiers). Elle est intégrée dans le contrat au moment de l'embauche et est obligatoire pour tous les salariés sauf pour les temps partiels pour lesquels la participation est volontaire. Pour les salariés à temps partiel, cela permet : a/ de passer à temps plein ou d'augmenter les horaires, b/ de varier les tâches et c/ de mettre des salariés souvent invisibles, comme les femmes de ménage, au contact des clients. Toutes les combinaisons de métiers sont envisagées, et elles dépendront de l'offre faite dans chaque établissement.

---

<sup>151</sup> La démarche « Formation » a coûté cher à l'entreprise et continue de coûter cher. Elle a nécessité 1 million d'euros d'investissement pour sa seule conception, puis chaque année, la réalisation/diffusion d'un cédérom d'autoformation coûte 300 000 euros. A ces dépenses directes s'ajoutent les dépenses indirectes des temps de formations réalisées sur le temps de travail (3 à 4 jours de formation sur site). De plus, comme tous les salariés ne sont pas forcément dotés des moyens suffisants pour suivre la démarche « Formation », des formations de mise à niveau (par exemple d'alphabétisation) sont dispensées.

<sup>152</sup> Hôtel2 est la marque pionnière, mais d'autres marques du groupe Groupe-Chaîne1 seraient en train de réfléchir à une transposition. Par ailleurs un groupe test de franchisés a été constitué pour un essai de la démarche Formation.

<sup>153</sup> Dans l'esprit de la direction de l'entreprise Hôtel2, la multicompétence est une polycompétence accompagnée d'une reconnaissance financière traduite en pourcentage supplémentaire de rémunération.

---

Encadré 9 : Exemple de parcours Formation

Le parcours propose une « formation qualifiante menée par l'encadrement de l'hôtel ». Il permet dans un premier temps de « confirmer » un salarié dans son « métier d'origine » (celui pour lequel il a été embauché), et d'évoluer vers un deuxième métier. Un jeune homme est embauché à temps complet au poste de serveur. Après son embauche, il y a une période « d'observation » et une évaluation de ses compétences après 6 mois d'activité. A ce moment et en fonction de l'évaluation, un deuxième métier est proposé parmi une gamme de 6 à 7 métiers de l'hôtellerie et en fonction des besoins de chaque hôtel. C'est à ce moment que les salariés passent de l'étape de « confirmé » à la préparation de l'étape « qualifié ». Cette étape est celle de l'apprentissage d'une seconde activité. Une fois validée (le salarié passe de « confirmé » à « qualifié »), la rémunération est bonifiée de 5%. La « qualification » nécessite l'intégration dans un autre service que celui d'origine et la mise en place d'un tutorat pour l'accompagnement du salarié. Par exemple, un responsable du service « accueil » va suivre un salarié engagé dans la reconnaissance de son 2<sup>e</sup> métier – l'accueil – et devra permettre à ce salarié d'assurer des tâches d'accueil dans son service. Concrètement et en règle générale, après l'apprentissage d'un 2<sup>e</sup> métier, le salarié travaillera pour les  $\frac{3}{4}$  de son temps sur son métier d'origine et pour  $\frac{1}{4}$  de son temps sur son nouveau métier, mais ce n'est pas absolu.

---

Les apprentissages et les évaluations reposent sur des référentiels internes de compétences par métier, validés par les encadrants. Chaque métier dispose de trois niveaux de spécialisation reconnus financièrement :

- Le niveau « Qualifié » permet d'augmenter le SMIC de + 5%
- Le niveau « Expert » augmente le SMIC de + 10%
- Le niveau « Leader » augmente le SMIC de + 15%

Selon un responsable de la direction, 71% des « collaborateurs » d'Hôtel2 sont dans la démarche Formation. L'intérêt pour l'entreprise est d'améliorer les conditions de travail et d'emploi des salariés. Toujours selon lui, leur dégradation et l'insatisfaction qui en découlait chez les salariés posaient des problèmes à la clientèle. Le programme Formation permet par ailleurs de conserver la logique « flexibilité » et de lui associer de la « multicom pétence choisie ». Il permet également de fidéliser les salariés et de retrouver un climat social moins tendu.

D'après le directeur de l'établissement Hôtel2 rencontré, le programme « Formation » n'a pas été bien accueilli au moment de sa mise en place au début des années 2000. Il y aurait eu des « réticences ». Mais maintenant depuis 2 ou 3 ans ce programme a été intégré et est valorisé auprès des autres marques. Le programme Formation peut s'appliquer aux salariés à temps partiel et permettre une augmentation du temps de travail, voire un passage à temps complet : c'est l'histoire présentée par le directeur de cette femme de chambre, recrutée en intérim à 4 heures par jour, qui a été embauchée à temps partiel dans son hôtel. Cette femme de chambre ayant un bon « contact client », il lui a été proposé de travailler aux petits déjeuners (6 heures par jour). Avec le programme Formation, elle a pu cumuler ses deux activités de femme de chambre et de préparation petit-déjeuner. Elle est finalement embauchée à temps complet, en tant que serveuse et préparation petit-déjeuner.

**A Resto1, une « polycompétence » à la carte.** La polyvalence à Resto1 est une tradition de l'entreprise : tous les salariés sont polyvalents. Par ailleurs, un système d'évolution interne, qui conduit à un passage de la polyvalence à la polycompétence, permet de se spécialiser dans les différents métiers du restaurant, en fonction de ses besoins et des attentes des salariés. Chaque poste est en effet découpé en plusieurs grades :

- Le niveau « débutant » (période d'essai),
- Le niveau « confirmé »,
- Le niveau « expert »,
- Le niveau « hôte de table » (deux expertises maîtrisées).

Les salariés non qualifiés qui s'engagent dans le processus de formation interne peuvent acquérir de nouvelles spécialités. A chaque étape de leur formation, la rémunération est bonifiée : « on leur donne des petits objectifs à horizon de 3-5 mois et à chaque fois que cet objectif est atteint, que vis-à-vis du client il y a une prestation délivrée, on amène une rémunération » (DRH). Les salariés non qualifiés entrent ainsi dans l'entreprise au niveau 1, échelon 2 (parfois 1) pour la période d'essai, puis ils passent serveurs confirmés une fois la période d'essai validée. Ensuite, s'ils souhaitent évoluer, ils leur faudra acquérir une expertise (grillade, relais formateur, serveur expert, etc.). Avec deux expertises, ils pourront devenir hôte de table (niveau 2, échelon 2). Ce système vise bien à fidéliser les salariés (d'après le DRH, le problème pour les directeurs est l'absentéisme). Il offre une progression de carrière par la formation, et des perspectives d'amélioration de la rémunération qui passent par une augmentation du temps de travail et par les majorations de salaire. Au final, dans les restaurants de l'entreprise, il coexiste plusieurs formules de durées du travail – il y a deux systèmes d'horaires à temps complet : 39 heures pour les encadrants, les experts, et également les anciens (recrutés avant la réduction à 35 heures et qui ont gardé leur horaire de 39 heures), et les autres à 35 heures – mais cette diversité est totalement encadrée et maîtrisée par la direction qui en fait un atout de GRH. En effet, elle laisse la possibilité à la direction de proposer aux salariés non qualifiés, sur la base du volontariat, de suivre le parcours interne de formation qui leur permettra, s'il est validé, de progresser et de passer à 39 heures hebdomadaires comme les salariés qualifiés de l'entreprise<sup>154</sup>.

Ces deux exemples illustrent une forme très aboutie de polyactivité qui prend la forme d'une polycompétence bien encadrée et suivie, avec parcours de formations et reconnaissances financières. Dans d'autres cas présentés ci-après, c'est davantage la polyvalence qui est demandée aux salariés.

---

<sup>154</sup> Ce système est pensé spécifiquement pour les salariés non qualifiés, puisque les salariés détenteurs d'un CAP ou d'un BEP sont embauchés directement à 39 heures conformément à l'obligation conventionnelle. Le système qui lie formation, progression de carrière et de rémunération et augmentation du temps de travail est donc ciblé sur les salariés les moins qualifiés.

---

Encadré 10 : L'effort de formation à Resto1

D'après le DRH, 75 % des gens qui embauchent à Resto1 n'ont pas de formation et viennent par défaut car ils ont besoin d'un emploi. « Tout le boulot et toute la magie du travail d'un directeur de restaurant et de l'équipe RH sont de dire : tu es venu chercher un job, mais on peut t'offrir un vrai métier». Le fascicule distribué aux nouveaux arrivants insiste sur les perspectives d'évolution proposées au sein de l'entreprise. L'entreprise a mis en place des modules qui permettent aux employés de progresser du poste de serveur jusqu'au poste de directeur. En 2001, dans ce cadre, 719 femmes et 468 hommes en ont bénéficié<sup>155</sup>. Néanmoins, les promotions impliquent souvent une mobilité géographique et une disponibilité temporelle qui posent problèmes pour les femmes dans la mesure où, le plus souvent, leur carrière n'est pas prioritaire dans le couple. Un délégué syndical précise que les salariés à temps partiel bénéficient moins souvent que les salariés à temps complet de ces formations.

---

**A Hôtel1, une polyvalence au quotidien.** Le directeur d'Hôtel1 emploie deux « hommes d'entretiens polyvalents ». Ils interviennent dans l'hôtel et s'occupent des dépannages, de l'électricité, des espaces de vie, du jardin et de la piscine. Mais ils peuvent aussi être appelés en renfort pour la préparation des petits déjeuners. Une salariée était aussi sur plusieurs postes. La polyvalence est aussi pensée comme un outil pour faire face à la saisonnalité de l'activité. C'est d'ailleurs dans cet esprit que des innovations sociales locales sont élaborées par les acteurs sociaux de la région. En effet, la saisonnalité implique des contrats CDD qui se terminent avec la saison. Cette situation est relativement précaire pour les salariés qui doivent chercher de nouveaux emplois. Elle est insatisfaisante pour les employeurs qui peuvent voir partir des salariés compétents et qui devront, l'année suivante, procéder à de nouvelles embauches. Pour lisser l'activité sur l'année, les représentants des entreprises et des salariés ont envisagé de recourir à une modulation associée à de la polyvalence (voir encadré), qui permettrait de proposer des CDI aux salariés du secteur et donc d'améliorer l'attractivité des métiers et des entreprises.

**A Hôtel3, une polyvalence en hausse pour limiter les effets de la réduction des effectifs.** D'après les délégués syndicaux rencontrés, il y aurait des baisses d'effectifs associées à une diminution des niveaux hiérarchiques et à une plus grande polyvalence : « on est supposé tout faire, il y a beaucoup plus de polyvalence ».

---

<sup>155</sup> Cereq, «A la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration », septembre 2004.

Encadré 11 : Fidéliser les salariés grâce à la polyvalence et à l’annualisation ?

Une commission sociale paritaire régionale est créée en 2007 avec le soutien de la DRT et financée par la DGT Corse. Cette commission comprend des représentants des syndicats de salariés et les représentants patronaux de l’UMIH, de la CGPME et du MEDEF. Cette commission travaille sous l’égide de la DGT (Direction générale du travail). Elle se réunit pour favoriser le dialogue social entre patronat et syndicats dans la branche HCR. D’après le directeur d’Hôtel1 cette branche était auparavant caractérisée par le « non-droit », et avec cette commission, l’objectif est de normaliser et d’améliorer les relations sociales en Corse. Cette commission est aussi une instance de conciliation paritaire comprenant des représentants employeurs et salariés. Les derniers thèmes retenus pour la négociation sont l’annualisation et la modulation. L’enjeu est d’obtenir, par l’annualisation et la modulation du temps de travail, des CDI sur l’année avec périodes basses et hautes, afin d’obtenir la fidélisation et la stabilisation des salariés dont la compétence est recherchée. D’après le directeur d’Hôtel1, pour pouvoir embaucher les salariés les plus compétents et motivés, il faut pouvoir les garder sur l’année, quitte à faire de la polyvalence dans les périodes creuses. Ainsi les entreprises qui ouvrent huit mois sur l’année pourraient faire des CDI, en employant leurs personnels sur d’autres tâches en complément dans les périodes creuses. En Corse, la tendance dans la branche est à l’expérimentation, d’abord chez les hôteliers volontaires, de la modulation et annualisation pour établir des CDI, et stabiliser les emplois pour ceux qui travaillent huit mois par an ; c’est aussi une demande des syndicats. Ainsi, dans un hôtel important de 400 chambres, 20 personnes - sur plus de 100 - ont pu être recrutées en CDI, avec l’aide de la collectivité corse, et également l’introduction de la polyvalence permettant aux personnels d’assurer d’autres travaux pendant la basse saison – entretien, préparation de la saison, etc.

En résumé, il apparaît que plusieurs formes de polycompétence et de polyvalence se pratiquent dans les entreprises enquêtées, en fonction du degré de formalisation de cette forme d’organisation du travail :

Entreprise	Type d’organisation du travail
<b>Hôtel1</b>	Polyvalence
<b>Hôtel2</b>	Polycompétence, avec formation et reconnaissance financière
<b>Resto1</b>	Polyvalence et polycompétence, avec formation et reconnaissance financière

## C. LES EVOLUTIONS ET USAGES DU TEMPS PARTIEL DANS LES ENTREPRISES ENQUETEES

### Les évolutions dans les deux principales entreprises de l'échantillon

Au moment de notre enquête les effectifs à temps partiel sont relativement stables dans les deux entreprises les plus importantes de notre échantillon (Hôtel2 et Resto1), mais pour des raisons différentes. Nous ne présentons pas les évolutions pour les plus petites entreprises de notre échantillon, leurs effectifs étant trop réduits.

A Groupe-Chaîne1 : deux analyses opposées d'une situation difficilement lisible.

- Pour la direction, une volonté de limiter le temps partiel.

Le temps partiel à Groupe-Chaîne1 est une forme de contrat qui aurait tendance à se résorber, notamment en raison de la volonté de la direction générale d'en limiter l'usage au niveau de ses hôtels. D'après le responsable de la direction que nous avons rencontré, sur les 16000 salariés du groupe en France, 20% sont à temps partiel. Cela représente 3200 salariés à temps partiel (sur les 240 000 environ que compte la branche). Selon la direction de Groupe-Chaîne1, la stratégie est à la réduction du nombre de salariés concernés par le temps partiel. Pour autant, cette volonté ne se traduit pas en chiffres dans les données sociales du groupe, notamment parce que depuis 2003, les hôtels de Groupe-Chaîne1 réintègrent la fonction « nettoyage » dans leur giron, fonction qui était auparavant externalisée et sous-traitée<sup>156</sup>. Or cette fonction occupe l'essentiel des salarié-e-s à temps partiel, ce qui a fait mécaniquement augmenter le temps partiel à Groupe-Chaîne1. Comme la convention collective le permet, il n'y a pas de base minimale pour le temps partiel tant que les coupures n'excèdent pas deux heures. Il semble néanmoins qu'il y ait en pratique plusieurs types de salariés à temps partiel : la catégorie « étudiant », les extras et les temps partiels de plus longue durée, essentiellement les femmes de chambre qui ont généralement des contrats de 20-25 heures hebdomadaires.

- Pour les organisations syndicales, un temps partiel en développement.

Les responsables syndicaux rencontrés contestent l'analyse de la direction du groupe. Pour le secrétaire syndical FO interviewé, la tendance à la baisse du recours au temps partiel à Groupe-Chaîne1 n'est pas une réalité. Il serait même en augmentation, notamment pour les femmes de chambre. Il s'agirait pour le groupe de réduire la masse salariale en recourant au temps partiel. Les étudiants seraient aussi très « utilisés » pour leur flexibilité. Pour le délégué CGT, le temps partiel est important et tend à se développer notamment dans le cadre des nouveaux objectifs de rentabilité. Malgré cette évolution à la hausse, il n'existerait pas d'accord sur le temps partiel ni d'intégration de cette question dans d'autres accords : le temps partiel n'est pas pris en compte dans les accords collectifs, quel que soit le niveau de négociation considéré, exception faite de l'accord senior, qui inclut la possibilité d'un passage à temps partiel « senior » pour les salariés de plus de 45 ans, avec compensation des cotisations pour neutraliser l'effet de baisse du temps de travail.

A Resto1, les effectifs à temps partiel sont stables. Il ne semble pas y avoir de volonté affichée de réduire le temps partiel dans les établissements de l'entreprise.

---

<sup>156</sup> Cette réintégration s'explique en partie par les mécontentements manifestés par les salariés sous-traitants à propos de leurs conditions de travail (Puech, 2004a).

## Le temps partiel hôtelier

Les usages du temps partiel dans la branche HCR se différencient selon l'activité principale de l'entreprise. Nous présentons d'abord les usages dans les établissements de l'hôtellerie, puis de la restauration.

### *Dans l'hôtellerie, des temps partiels dans les gammes « économiques »*

Pour les deux délégués syndicaux de Groupe-Chaîne1, le temps partiel se concentre sur certains métiers et certaines catégories de salariés. Selon les responsables syndicaux et de la direction du groupe de Groupe-Chaîne1, le temps partiel est plus important dans les hôtels économiques et notamment à Hôtel2, qui est positionné sur cette gamme. Le temps partiel est pensé comme un outil de réduction des coûts salariaux, et moins la gamme d'hôtels est prestigieuse, moins ils occupent de salariés et plus ces salariés sont à temps partiel. Ainsi, si 20% des salariés du groupe sont à temps partiel, ils sont surreprésentés dans les gammes économiques : dans l'enseigne Hôtel2, les salariés sont plus de 30% à travailler à temps partiel, alors qu'ils ne sont qu'environ 10% dans les gammes supérieures<sup>157</sup>.

### *Aux « étages » et aux « petits déjeuners »*

Pour le secrétaire FO, le temps partiel à Groupe-Chaîne1 concerne essentiellement les femmes de chambre, les travailleurs de nuit (les « night », qui s'occupent de faire tourner les hôtels la nuit, et qui en conséquence font « tout » : la réception, la gestion, etc. durant la nuit), les « petits déjeuners ». Pour le DSC CGT, le temps partiel se concentrerait dans les « étages », et les services de la restauration (serveurs, plongeurs), et concernerait principalement les femmes, pour des contrats assez longs « à quatre cinquième », avec quatre jours de travail par semaine en moyenne, mais « parfois moins ». Nous illustrons cette présence des temps partiels aux « petits-déjeuners » avec deux exemples d'établissements enquêtés dans lesquels ce type de contrat est réservé à ce service.

**Dans les établissements Hôtel3 et Hôtel1, des temps partiels exclusivement au service petits déjeuners.** A Hôtel3 (hôtel sans restaurant), le temps partiel est cantonné au service petit déjeuner. Ce sont des contrats plus longs qu'à Hôtel2, puisqu'ils sont de 30 heures (c'est-à-dire plus proches de ce que nous avons pu trouver dans les entreprises de la branche Commerce). Il y a au total six salariés à temps partiel. Ce sont des salariés masculins du service « petit-déjeuner » qui ont pour la plupart une grande ancienneté dans l'établissement. Ils travaillent de 6 heures du matin à midi, pendant 5 jours. Lors de notre enquête, il apparaît que ce système semble immuable : les horaires sont stricts, il n'y a aucun dépassement, les heures sont fixes, et les salariés – la plupart syndiqués – défendent ce statut face aux velléités de réorganisation du travail de la direction.

---

<sup>157</sup> Dans les hôtels de gamme « économiques » et « très économiques », très peu de services sont proposés aux clients, pour pouvoir tenir des tarifs très bas. Il y a donc « peu à faire » dans un hôtel « très économique » relativement à un hôtel de gamme supérieure qui propose un bar, un restaurant, des salles de réunions et de nombreux services annexes. De plus, dans les hôtels de gamme « (très) économique », la chasse aux coûts est une obsession et les salariés ne doivent être présents que lorsque l'hôtel a « réellement » besoin d'eux. D'où un temps partiel dans les hôtels économiques principalement, mais aussi beaucoup de polyvalence.

A Hôtel1, ce sont les salariés embauchés en contrats de saisonniers qui sont à temps partiel pour assurer le petit-déjeuner. Au moment de l'enquête, ce sont trois femmes qui effectuent 25 heures hebdomadaires, sur sept mois, d'avril à octobre. Elles travaillent entre quatre et six heures par jour, tous les matins sur cinq jours, pour les petits déjeuners<sup>158</sup>. Elles peuvent quitter leur poste aux alentours de 10 ou 11 heures, en fonction de la clientèle. Si les heures sont dépassées, elles sont majorées en tant qu'heures complémentaires. La direction estime que le temps partiel se justifie par l'activité « petit-déjeuner » qui n'occupe qu'une partie de la journée. Ces salarié-e-s sont recruté-e-s chaque année par différents moyens (par l'intermédiaire de l'ANPE, lors de forums pour l'emploi ou encore par connaissance). Il s'agit d'embauches directes à temps partiel.

**Dans l'établissement Hôtel2, un temps partiel pour organiser le temps complet.** L'établissement Hôtel2 que nous avons enquêté présente un profil atypique pour l'entreprise. En effet, il est d'une taille trop importante pour que les « étages » soient réintégrés dans les effectifs<sup>159</sup>. Par ailleurs, seuls deux salariés à temps partiel sont au service petit-déjeuner sur les neuf temps partiels de l'établissement. Dans cet établissement – qui dispose d'un restaurant –, sur les 51 salariés en équivalent temps plein, il y a 9 salariés à temps partiel. Ces salariés sont majoritairement masculins (6 hommes et 3 femmes) et étudiants (6 étudiants). Au moment de l'enquête, les temps partiels se concentrent sur le service (4 temps partiel) et à la réception (3 temps partiel). A l'exception d'un salarié à 30 heures par semaine aux étages, les temps partiels sont égaux ou inférieurs à 20 heures hebdomadaires, avec des durées parfois très courtes (8 heures ou 10 heures). Ce sont essentiellement des étudiants (6), principalement mobilisés en week-end ou en soirée. D'autres cumulent leur emploi avec un autre temps partiel. Leurs horaires sont donc en général fixes et réguliers, pour permettre la double activité.

La direction n'utilise ni la modulation, ni l'annualisation, et la majorité des salariés sont à temps complet sur la base du temps de travail hebdomadaire conventionnel (39 heures). Dans cet établissement, le temps partiel sert, selon la direction, « essentiellement pour combler les « trous » des temps pleins ». C'est donc un temps partiel d'organisation qui est en vigueur à Hôtel2 et c'est le reliquat d'heures de travail qui reste une fois les *plannings* des temps complets réalisés qui détermine les besoins en temps partiels<sup>160</sup>. De fait, le volume horaire est décidé par la direction en fonction des besoins de l'hôtel, exclusivement lors du recrutement.

---

<sup>158</sup> Ils sont de deux à cinq salariés au petit déjeuner selon la période de l'année (hors ou en saison) : par exemple en juin deux personnes, en août cinq. Il y a une responsable qui travaille à temps complet sur toute l'année mais qui fait d'autres choses que les petits déjeuners.

<sup>159</sup> Comme d'autres « gros » hôtels de l'entreprise, il conserve donc l'organisation du travail antérieure avec une sous-traitance du service propreté. Dans cet établissement, ce sont 22 salariés (en équivalent temps plein) qui sont employés par une entreprise de sous-traitance pour le nettoyage des étages et qui n'entrent pas dans les effectifs de l'hôtel.

<sup>160</sup> Pour le directeur de l'hôtel Hôtel2, le temps partiel permet d'ajuster les *plannings* et notamment de programmer les week-ends et les congés des salariés à temps complet. Il utilise également les heures complémentaires et les avenants temporaires de passage à temps complet. Cela lui permet de « combler certaines semaines », lorsque les salariés à temps complet sont moins présents (nous retrouvons la logique de complémentarité autour du noyau dur des salariés en CDI à temps plein, comme dans les restaurants de Resto1).

## Le temps partiel dans la restauration

**A Resto1, un temps partiel pour renforcer les équipes.** A Resto1, tous les salariés sont polyvalents. Le temps partiel ne concerne donc pas une catégorie type de salariés ou un métier plutôt qu'un autre. Contrairement à ce que nous avons vu dans l'hôtellerie, où certains métiers étaient très concernés par le temps partiel, à Resto1, ce sont surtout certaines catégories de salariés (étudiants, femmes mères de famille...) qui sont principalement à temps partiel.

Pour l'entreprise Resto1, qui concerne plus de 200 restaurants en France et occupe environ 3000 salariés, le taux de salariés à temps partiel est de l'ordre de 30%<sup>161</sup> du total des effectifs. Le temps partiel diminue à mesure que les qualifications augmentent<sup>162</sup>. L'encadrement, quant à lui, est quasiment exclusivement à temps complet (à peine 2 % des assistants et adjoints sont à temps partiel, aucun directeur).

---

### Encadré 12 : Les profils des salariés à temps partiel à Resto1

Les recours au temps partiel dépendent des moments dans la semaine. Les pics d'activité se concentrent logiquement aux heures de repas, le midi du lundi au vendredi, mais aussi les week-ends, du vendredi soir au dimanche midi. En conséquence, la direction de l'entreprise distingue deux types d'emplois à temps partiel : les étudiants, qui travaillent du vendredi soir au dimanche midi, et les temps partiels « classiques » qui renforcent les équipes du midi (11 h-15 h) en semaine, qui sont souvent, d'après la direction centrale de l'entreprise, des « mères de famille ». D'après les délégués syndicaux, le temps partiel est principalement occupé par des mères de familles (le midi) et des étudiants (le soir). En Ile-de-France, la population à temps partiel est surtout estudiantine, comme dans les grandes agglomérations.

---

D'après la direction, même si un tiers des salariés sont à temps partiel, le « contrat type » à Resto1 est le contrat à temps plein. Le temps partiel vient renforcer les équipes en CDI à temps complet aux moments des flux d'activité plus importants. Ces derniers étant bien connus, le recours au temps partiel peut se faire avec une certaine régularité dans les horaires. Par ailleurs, ils sont embauchés en CDI, même si les directions des restaurants peuvent avoir recours à des CDD à temps partiel en saison. Cette conception assez cadrée du temps partiel, qui correspond à une logique de support d'un noyau dur de salariés dans les restaurants, est confrontée à une réalité moins évidente.

Dans l'établissement Resto1 de la région parisienne, d'après le directeur, les salariés à temps partiel sont des personnes qui ont demandé à travailler à temps partiel, « c'est un choix de leur part ». Il s'agit pour la plupart d'étudiants.

---

<sup>161</sup> Le nombre de salariés à temps partiel au 31 décembre 2009 augmente légèrement et évolue de 831 en 2007 à 909 en 2009.

<sup>162</sup> Si près de 70% des « employés d'office plonge » sont à temps partiel, ils ne sont plus que la moitié dans ce cas en tant que « serveur débutant », puis 43% en tant que « serveur confirmé » et moins de 20% à l'être lorsqu'ils acquièrent le statut de « serveur confirmé » ou « d'hôte de table ».

Cette main d'œuvre est particulièrement peu exigeante : par exemple, les deux étudiantes qui travaillent le soir dans le restaurant de la région parisienne veulent simplement connaître leur planning trois semaines à l'avance, mais peuvent changer les soirs travaillés sans que cela ne leur pose de problème. De la même manière, ils peuvent passer à temps complet l'été par avenant temporaire d'augmentation de leur durée de travail.

**Dans le restaurant parisien, peu de temps partiel, mais des situations bien vécues qui concilient travail et hors-travail.** Dans le restaurant de la région parisienne, il y a 7 temps partiels sur les 32 salariés, dont 5 étudiants. Ces salariés sont majoritairement des femmes (5 sur 7). Les durées de travail sont assez courtes, comme à Hôtel2 : une étudiante travaille 10 heures par semaine, un étudiant travaille 11 heures par semaine, une étudiante est à 18 heures hebdomadaire, une autre étudiante est à 20 heures exclusivement le soir, et enfin une étudiante travaille aussi exclusivement le soir, mais 25 heures par semaine. Deux salariées « non étudiantes » sont également à temps partiel dans ce restaurant : l'une cumule avec un deuxième emploi (elle travaille avec son mari le matin), à 25 heures par semaine, elle travaille le soir au restaurant, et l'autre « mère de famille » travaille à 27h30 hebdomadaire.

**Dans le restaurant de province, beaucoup de temps partiel et quelques attentes d'augmentation du temps de travail.** Dans ce restaurant, huit salariés sont à temps partiel sur les 17 salariés (50% des effectifs). Les durées vont de 15 heures (un mi-temps thérapeutique) à 30 heures hebdomadaires (trois serveuses à 4/5<sup>e</sup>). Le profil de ces salariées est homogène : ce sont toutes des femmes, mères de famille, qui, selon le directeur, avaient manifesté le souhait à l'embauche d'être à temps partiel car elles avaient des enfants en bas âge. C'est le directeur qui procède aux recrutements. Il décide du nombre d'heures nécessaires, et avant de recruter à l'extérieur, propose, en premier lieu aux salariés à temps partiel, d'augmenter leurs horaires. Avant de recruter un salarié à temps partiel, il s'assurerait que le temps partiel correspond bien au choix du salarié et lui demande ce qu'il cherche comme heures de travail. Il semblerait qu'un certain nombre de salariés à temps partiel souhaiteraient soit allonger leurs horaires, soit passer à temps complet et en fassent la demande régulièrement. Tant qu'il n'y a pas d'emploi disponible à pourvoir, la réponse ne peut être que négative ou pour une durée limitée en fonction d'un besoin immédiat. Cependant, cette augmentation peut être faite de manière temporaire : une pratique courante est d'augmenter par avenant les durées des contrats des salariés à temps partiel pour une durée déterminée, correspondant à une surcharge de travail, par exemple deux mois l'été, ou au remplacement d'un absent.

**A Resto2, un temps partiel choisi pour les activités hors travail.** Le cas de Resto2 est intéressant puisqu'il permet d'avoir une illustration des usages du temps partiel dans un contexte où l'organisation du travail n'est pas polyvalente. Il apparaît une répartition du temps partiel conforme aux données nationales, avec un métier « cuisine » à temps complet, et un métier « service » à temps partiel. Resto2 occupe cinq salariés à temps partiel (70% féminin). Les emplois à temps partiel se concentrent sur l'activité de service (serveuses), tandis que d'autres activités, notamment en cuisine, sont exclusivement à temps complet. Selon le propriétaire de l'établissement, le volume horaire pour chaque salarié est surtout (et principalement) fonction de ses besoins personnels plutôt que fonction des besoins de l'établissement : «souvent, c'est le salarié qui choisit ». La préférence du propriétaire va en effet au temps plein, et le temps partiel serait souvent demandé par les salariés eux-mêmes. Ce sont surtout des étudiants qui articulent un emploi et leur formation universitaire. Les salariés à temps partiel seraient concentrés sur les plages horaires du soir et les week-ends.

**Tableau 19 : Temps partiel dans les établissements**

Nom	Effectifs	Nb temps partiel	% temps partiel	Postes des temps partiels	Statuts principaux	Horaires des temps partiels	% « employés » temps partiel		% de femmes temps partiel
<b>Hôtel1</b>	15	3 saison	16% (en saison)	Petit-déjeuner	Etudiants, salariés	25 heures	100%		100%
<b>Hôtel2</b>	60	9	15%	Réception, service restaurant	Etudiants	De 8 à 30 heures	100%		33%
<b>Hôtel3</b>	37	6	16%	Petit-déjeuner	Salariés	30 heures	66%		0%
<b>Resto1 RP</b>	31	7	23%	Service, plonge et préparation	Etudiants, double emploi, « mère de famille »	De 10 à 27h30	100%		70%
<b>Resto1 Province</b>	17	8	50%	Service, plonge et préparation	« Mères de famille »	15 à 30 heures hebdomadaires	100%		100%
<b>Resto2</b>	25	5	20%	Service en salle	Etudiants	Soirs et week-end	?		?

## D. LE POINT DE VUE DES ACTEURS

### Le temps partiel « étudiants »

De nombreux salariés à temps partiel que nous avons rencontrés étaient « étudiants » au moment de l'enquête. Dans cette situation, le temps partiel est relativement bien accepté. Souvent encore liés à leur famille, ces jeunes femmes et hommes bénéficient d'une rémunération et d'une expérience professionnelle compatibles avec les exigences scolaires. Certains ne veulent pas travailler davantage et peuvent même refuser les propositions d'heures complémentaires. D'autres au contraire augmenteraient bien leurs revenus avec quelques heures en plus. Tout dépend, surtout, des possibilités d'articulation avec les autres temps sociaux (scolaires, mais aussi personnels, comme en attestent les besoins de sociabilité familiale et amicale).

#### *Les trois salariés interviewés à Hôtel2 sont tous étudiants*

Mike, Thomas et Kim sont trois étudiants. Les deux jeunes hommes sont en poste à la réception, quatre heures cinq soirs par semaine pour Mike, seulement les week-ends pour Thomas et Kim est aux petits déjeuners, 8 heures par semaine, les week-ends. Mike est satisfait de ses horaires. Il a pu augmenter son temps de travail temporairement, en remplacement les matins des week-ends pour les « départs », ou en journée lors des vacances, mais le métier devenait trop dur et il est heureux d'être revenu à ses horaires du soir. Il essaye de rester vigilant à ne pas se laisser trop absorber par son activité professionnelle au détriment de ses études, mais hormis ce risque et les aléas des transports en commun, Mike estime que le temps partiel est une très bonne formule, qui lui rapporte entre 700 et 1000 euros nets par mois et lui permet d'aider financièrement ses parents. Thomas cherche aussi à concilier sa formation pour son projet de création de sites Internet avec un emploi rémunéré. Il aimerait néanmoins pouvoir mieux équilibrer ces deux activités, en travaillant un peu plus (par exemple, 24 heures au lieu de 16 heures). Il parvient à le faire, mais toujours de manière ponctuelle pour des remplacements, et rarement plus d'un jour par mois. Il est inscrit sur une liste de « prioritaires » pour les remplacements qui lui permet d'être averti plus facilement lorsque des opportunités se présentent. Outre cet inconvénient, Thomas estime que le travail du week-end a comme effet de le priver des réunions et repas de famille, ce qu'il regrette. L'idéal, pour lui, serait donc un temps partiel de 24 heures en semaine. Au moment de l'enquête, il touche environ 500 euros nets par mois. En revanche, Kim profite d'un emploi du temps aménagé en week-end qui lui permet de profiter au mieux de son temps partiel et de ses cours. Elle a demandé et obtenu ses horaires qui lui permettent de profiter du reste du week-end. Grâce à cette activité, elle perçoit une rémunération de 300 euros environ par mois.

#### *A Resto2, le refus de travailler plus*

Melody (étudiante célibataire sans enfant) a choisi le temps partiel pour concilier ses jours de cours avec une activité rémunérée en fin de semaine. Elle a refusé d'ailleurs la proposition de la direction d'augmenter son temps de travail. Elle a choisi ses horaires, pour ne pas travailler le soir, et elle estime qu'elle arrive toujours à s'arranger avec l'équipe en cas de besoin.

*Dans l'établissement Resto1 Région Parisienne, Emilie et Camomille, deux étudiantes qui ont aussi un point de vue positif sur leur temps partiel.*

L'emploi occupé dans cet établissement leur convient bien : les conditions de travail sont jugées positivement, notamment grâce à une ambiance d'équipe qualifiée de « correcte », voire « très bonne » et des relations saines avec le directeur (compréhensif, sympa, arrangeant). Cependant, les étudiantes n'envisagent pas de rester à long terme, même si elles vivent leur temps partiel avec facilité. Les horaires s'adaptent bien avec les exigences scolaires, et les arrangements sont toujours possibles. Par ailleurs, il rapporte par exemple 700 euros nets mensuels à Emilie, avec une prime de 1200 euros en avril.

### Les « mères de famille »

A Resto1 Région Parisienne, Mandarine, une mère de deux enfants en concubinage, vient d'arriver dans l'établissement. Elle a choisi son temps partiel (de 27 heures par semaine) « pour ses enfants ». Les horaires lui permettent de se dispenser d'une garde. C'est aussi le cas de toutes les salariées à temps partiel de Resto1 Province. Pour les salariées à temps partiel interrogées (Charlotte, en concubinage et mère de deux enfants en garde partagée, Corinne, mariée et mère de trois enfants, Camille, en concubinage, mère de deux enfants), l'ambiance au restaurant est très bonne entre les salariés : « c'est comme une deuxième famille », « rien à dire ». Pour autant, Charlotte souhaiterait améliorer ses revenus (700 euros nets par mois). Elle voudrait passer de son temps partiel à 24 heures hebdomadaires à un temps complet. Même si elle avait initialement choisi le temps partiel pour s'occuper de ses enfants, la situation ne convient plus : elle voudrait gagner davantage pour contrebalancer le chômage de son conjoint. Elle quitterait son emploi s'il lui était proposé un temps complet ailleurs. Corinne et Camille sont en revanche satisfaites du temps partiel qu'elles ont demandé. Corinne avait demandé un contrat à 20 heures, « pour être présente pour les enfants et leurs activités », qu'elle a remonté à 30 heures une fois qu'ils sont devenus plus grands. Elle gagne 1000 euros nets par mois. La principale difficulté pour elle vient des week-ends travaillés, qui bousculent la vie de famille. Camille, pour sa part, a réduit son temps de travail initial de 39 heures à 30 heures, pour ses enfants. Après deux ans et demi à 30 heures, elle va repasser à 39 heures. Au moment de l'enquête, Camille perçoit entre 900 et 1000 euros mensuels.

Maria, responsable barmaid à Resto2, a aussi décidé de travailler à temps partiel. Elle travaille en journée du mercredi au samedi – ce qui lui convient bien. Par ailleurs, la souplesse de la direction est appréciée. Elle ne demande pas de temps complet, même si elle estime qu'elle pourrait l'obtenir sans aucune difficulté, pour pouvoir continuer à s'occuper de son fils, et à assurer sa deuxième activité de danseuse professionnelle (qui ne lui apporte pas de rémunération). Elle trouve que le temps partiel est « plus intéressant par rapport à la qualité de vie », qu'il permet de supporter un travail fatiguant et exigeant. L'inconvénient se situe au niveau de la rémunération partielle, et Maria considère qu'elle ne pourrait pas être à temps partiel sans les aides financières dont elle bénéficie par ailleurs.

## Le point de vue des directions

Le directeur d'Hôtel1 estime que le temps partiel est un souhait des salariés, qui ne veulent pas travailler plus ni avoir de complément sur un autre poste, pour des « raisons familiales », ou en raison de leur statut d'étudiants<sup>163</sup>.

L'avantage du temps partiel, du point de vue du directeur de l'établissement Resto1 Région Parisienne, est de permettre aux temps complets de prendre leurs repos. Les salariés à 35 heures ont deux jours et demi de congé par semaine. Le temps partiel est pour lui un moyen d'assurer les plannings des temps complets et leur temps de repos. « On a besoin du temps partiel ». Mais il rappelle que maintenant avec les 35 heures, la gestion des repos est plus facile. Sur les inconvénients du temps partiel, le directeur n'en voit aucun.

Le directeur de Resto1 Province est aussi très favorable au temps partiel et pense que « c'est une bonne solution ». D'ailleurs 50% des salariés de son restaurant sont à temps partiel, ce qui semble relever de sa propre organisation. En effet il considère que cette forme de travail est davantage adaptée à « une activité en dents de scie, ...que c'est plus possible de jongler, plus flexible ». Il nous cite un autre établissement dans lequel il y aurait très peu de salariés à temps partiel car la fréquentation y est plus régulière, en particulier entre le déjeuner et le soir. D'après lui, les personnels à temps partiel sont plus faciles à remplacer, et la planification des horaires est plus simple, notamment quand il y a une alternance de périodes « calmes » et des « pointes » pendant les vacances, et aussi 70% à assurer le midi contre 30% le soir. Pour son organisation, il considère que le temps partiel est « idéal ».

A l'inverse, le directeur de Resto2 cherche surtout des salariés fiables et à temps complet. Selon lui, ce sont surtout les salariés qui demandent à être à temps partiel.

---

<sup>163</sup> Ce point de vue de la direction est nuancé par les entretiens réalisés avec deux des trois salariées à temps partiel. Pour la première, qui est étudiante, la formule du temps partiel convient parfaitement. Mais cet « idéal » de temps partiel, qui assure un équilibre entre les besoins de la salariée et ceux de l'entreprise, n'est pas partagé par sa collègue qui est dans une situation personnelle plus délicate et qui ne travaille pas pour se faire quelques économies, mais pour faire vivre son foyer. Dans cette seconde situation, le temps partiel est un pis-aller qui ne satisfait pas les attentes de la salariée. On peut donc constater que les situations des deux jeunes femmes rencontrées, qui toutes deux effectuent le même travail à temps partiel, ne sont pas les mêmes. Si la première, Jade, étudiante est tout à fait satisfaite de son travail et de la durée de son contrat à temps partiel, il n'en est pas de même pour Prune qui a accepté ce travail à défaut de mieux et est donc à temps partiel « subi ». Son souhait est d'obtenir un CDI à temps complet.

## **E. GERER LES FLUCTUATIONS DE L'ACTIVITE PAR LA FLEXIBILITE DU TEMPS DE TRAVAIL**

Toutes les entreprises et les établissements que nous avons enquêtés ne sont pas confrontés aux mêmes exigences en termes de flexibilité de la main-d'œuvre. Certaines entreprises doivent notamment gérer la saisonnalité de leur activité – dans ce cas, les hôtels et restaurants ont recours aux emplois saisonniers, qui sont une forme de CDD encadrés par des règles spécifiques – en plus des évènements classiques de la vie d'entreprise (remplacements, congés, surcroît imprévu...) – dans ce cas, ils utilisent au choix les contrats d'extra, l'intérim ou les heures supplémentaires et complémentaires, ou encore les avenants temporaires de passage à temps complet.

### **La saisonnalité de l'activité**

Ainsi, Hôtel1 est particulièrement concerné par la saisonnalité de son activité. Situé en Corse, l'hôtel vit aux rythmes des saisons touristiques. La direction embauche en conséquence trois salariés en contrats saisonniers. Ce sont trois temps partiels à 25 heures hebdomadaires. Cette situation n'est pas très appréciée par la direction qui considère le recours aux contrats saisonniers comme une contrainte et une incertitude, notamment lorsque des salariés qui donnent entière satisfaction quittent l'entreprise en fin de saison, et qu'il faut recommencer un cycle d'embauche chaque année. La direction d'Hôtel1 essaye donc d'imaginer les solutions les plus intéressantes pour elle en termes de gestion des ressources humaines. Elle tente par exemple de limiter les effets de l'irrégularité de l'activité en concentrant les six semaines de congés annuels des salariés hors la période touristique, c'est-à-dire en hiver. Toujours pour amortir les cycles de fréquentation, la direction utilise aussi un logiciel qui retrace l'historique des années précédentes pour déterminer le personnel nécessaire pour les semaines à venir. L'augmentation de l'activité se traduit mécaniquement par des besoins en recrutement qui se manifestent par un recours aux salariés saisonniers, et parfois aux heures supplémentaires. La direction envisage également de recourir à l'annualisation du temps de travail pour améliorer l'adéquation entre ses besoins et la disponibilité des salariés. Associée à de la polyvalence dans le travail en basse saisons, l'annualisation permettrait aussi selon la direction de limiter les ruptures et reprises de contrats pour fidéliser les salariés tout en répondant aux fluctuations de l'activité.

Le restaurant parisien de l'entreprise Resto1 n'échappe pas à ces variations d'activité. Le directeur utilise beaucoup les heures supplémentaires en période de salon, pour faire face aux pics d'activité. La saisonnalité est utilisée à l'ouverture de la terrasse en extérieur. Dans ce cas, 5 à 6 saisonniers sont embauchés à 30 ou 35 heures.

Le recours aux saisonniers est fréquent dans l'ensemble des restaurants de l'enseigne et d'une manière générale, dans l'ensemble de la branche (il est le principal utilisateur des contrats saisonniers avec l'agriculture) L'importance de ce type de contrat se traduit, pour Resto1, par l'embauche d'environ 1000 salariés en CDD saisonnier chaque année sur les 3000 CDD embauchés annuellement. Les 30% de CDD embauchés en saisonniers le sont majoritairement en mai, juin, juillet, août. Les autres CDD sont des extras, présents toute l'année, qui permettent de gérer les fluctuations de l'activité. Ce sont exclusivement des employés et 65 % sont des femmes.

## Les besoins temporaires de main d'œuvre

Les besoins temporaires de main d'œuvre peuvent avoir plusieurs causes : le remplacement de salariés absents (pour maladie, congés ou autre justification) ou la hausse de la fréquentation de la clientèle (à l'occasion de congrès ou d'évènements spéciaux).

A Resto1, outre la saisonnalité qui se traduit par des embauches en CDD « saisonniers », les pics d'activité sont gérés avec les heures supplémentaires et une utilisation moindre des vacances et des congés. Les salariés à 35 heures lui permettent une marge de souplesse que les 39 heures ne permettent pas. Parfois le directeur fait appel à des extras, notamment durant les vacances (ce seront par exemple 3 ou 4 étudiant-e-s qui seront appelés en renfort).

Hôtel2 pour sa part n'est pas concerné par la saisonnalité mais, comme dans toute entreprise, sa direction doit gérer certains aléas et les fluctuations de ses « ressources humaines ». D'une part, il est situé à Paris et donc serait, si l'on en croit les responsables patronaux de branche, moins exposé aux variations de sa fréquentation. D'autre part, il ne dispose pas des attributs pouvant lui permettre de légitimement faire prévaloir la saisonnalité de son activité<sup>164</sup>. En revanche, il peut être comme d'autres confronté à des besoins imprévus, notamment pour pallier à des absences de salariés, pour des remplacements, ou pour surcroît d'activité. Dans ces différents cas, la direction fait appel, depuis deux ans, à des intérimaires. Elle préfère cette formule à celle des extras, qui seraient selon le directeur trop lourds à gérer du point de vue administratif pour son service du personnel. Pour des variations de courtes durées, la direction de l'hôtel joue sur les heures supplémentaires (récupérées) et complémentaires (payées), mais d'une manière générale, ces outils de flexibilité sont rarement utilisés puisque l'activité connaît peu de variations imprévisibles. Certaines entreprises, comme Resto1, utilisent aussi les avenants temporaires de passage à temps complet pour les salariés à temps partiel.

Resto2 n'utilise pas de saisonniers puisque, en l'absence notamment de terrasse, elle ne peut pas justifier d'une saisonnalité dans son activité. La direction fait appel régulièrement à trois, et parfois cinq, salariés en « extra », souvent pour remplacer des salariés en CDI absents. Les extras sont souvent des étudiants. Ils sont embauchés à la journée, selon le propriétaire car ce serait plus simple à gérer que sur des vacances plus longues : « c'est plus sûr à gérer au jour le jour », pour ajuster et compléter des postes, compenser des absences. Les contrats peuvent aller de trois à 8 heures par jour. Trouver des extras, notamment au pied levé, n'est pas toujours évident. Le propriétaire dispose pour limiter les coûts de prospection et de recherche de candidats d'un répertoire d'extras, connus, qui peuvent être contactés au dernier moment. Sinon le propriétaire active son réseau de connaissances personnelles. Selon lui, certains salariés préféreraient d'ailleurs le statut d'extra, qui a l'avantage d'intégrer directement à la rémunération les congés payés, ce qui améliore le revenu sur le coup.

---

<sup>164</sup> Rappelons que, par exemple, proposer une terrasse suffit à être considéré comme saisonnier, à l'instar de l'établissement Resto1 que nous avons enquêté. Selon le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, « *Le travail saisonnier se caractérise par l'exécution de tâches normalement appelées à se répéter chaque année, à des dates à peu près fixes, en fonction du rythme des saisons (récolte, cueillette,...) ou des modes de vie collectifs (tourisme...).* Cette variation d'activité doit être indépendante de la volonté de l'employeur. Les salariés directement occupés à des tâches saisonnières peuvent être recrutés en *contrats à durée déterminée (CDD) prévoyant ou non un terme précis. Sous certaines conditions, des contrats saisonniers successifs peuvent être conclus avec le même salarié. De même, ils peuvent comporter une clause de reconduction.* » <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/>

A Hôtel3, il n'y a pas de modulation. Selon le directeur, les temps partiels ne font pas d'heures complémentaires (sauf parfois le responsable) car il n'y a pas de raison que les horaires soient dépassés : le service ferme à heure fixe. Les salariés à temps complet peuvent faire des heures supplémentaires qui ne sont pas payées mais donnent lieu à un repos compensateur. Cela semble très exceptionnel et d'après le directeur, il y a très peu d'heures supplémentaires. En cas de besoin, ils embauchent des intérimaires pour les étages et parfois à la plonge pour un ou deux jours<sup>165</sup>.

#### Le recours à la polyvalence et à la polycompétence

La polyvalence et la polycompétence sont présentes, à des degrés divers, dans plusieurs entreprises enquêtées. A Resto1, tous les salariés sont polyvalents et certains sont incités à s'engager dans un parcours de formation qui leur permet d'être polycompétents. A Hôtel2, le parcours « Formation » amène les salariés non qualifiés à se spécialiser dans de nouveaux métiers. Ces deux exemples montrent une polycompétence très poussée, avec l'usage de référentiels, de formations internes, de tutorats, d'évaluations et de reconnaissances financières à chaque étape. Cette polycompétence permet aux salariés de changer de métiers pour s'adapter aux besoins de l'entreprise. De manière moins formalisée, Hôtel1 et Hôtel3 recourent aussi à cette forme d'organisation du travail en utilisant la polyvalence des tâches.

A Hôtel1, elle permet de limiter les effets de la saisonnalité. Par exemple, l'hiver, les salariés à temps complet prennent du temps sur d'autres activités pour préparer la saison suivante. A Hôtel3, selon des délégués syndicaux, elle accompagnerait des baisses d'effectifs associées à une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques : « on est supposé tout faire, il y a beaucoup plus de polyvalence ». Dans l'établissement enquêté de l'entreprise Hôtel3, certains salariés avaient par exemple sollicité un passage à temps complet. Mais la condition était de travailler sur un deuxième métier (chambres, réception). Comme ailleurs, la polyvalence est la condition pour le passage à temps complet, mais dans cet hôtel, celle-ci ne semble pas acceptée. L'un des salariés du petit-déjeuner a cependant essayé d'occuper un poste à la réception, pour passer à temps complet, mais il est revenu ensuite assez rapidement à temps partiel : les horaires ne lui convenaient pas. La direction a essayé de leur proposer de travailler dans un autre hôtel d'une autre marque, mais aucun n'a accepté. Il semble en définitive que l'essentiel, pour ces salariés à temps partiel, est d'avoir des horaires fixes et réguliers qui ne sont pas dépassés, ni changés et qu'ils n'ont pas vraiment cherché à passer à temps complet.

#### Le problème de la mise en œuvre

Si ce point n'a pas été abordé à l'occasion de l'entretien avec la direction de Groupe-Chaîne1 (ce qui ne permet donc pas de dire si les problèmes d'usages du temps partiel dans les hôtels du groupe existent ou non), la direction centrale de Resto1 aborde au cours de l'entretien les difficultés liées à la pratique du temps partiel dans ses restaurants. Il n'est pas étonnant, en effet, de constater qu'après des années durant lesquelles le temps partiel a été un outil privilégié de flexibilité du travail, les pratiques aient du mal à s'ajuster aux évolutions législatives qui en font un contrat par bien des aspects plus rigide que le temps complet.

---

<sup>165</sup> Auparavant, les hôtels avaient l'habitude d'avoir un volant d'extras payés à la vacation mais si l'extra travaille sur trois ou quatre hôtels du même groupe, il peut faire requalifier son contrat en CDI, donc, les hôtels de l'enseigne n'embauchent plus d'extra, mais des intérimaires.

Ainsi, la direction de Resto1 estime que l'une des principales difficultés relatives au temps partiel relève des usages qui en sont fait dans les restaurants : « la difficulté que j'ai, est d'expliquer aux directeurs que le temps partiel, c'est pas une variable d'ajustement quand il y a besoin » (DRH). Même si le temps partiel est le contrat le plus rigide en terme légal de son point de vue, et que la législation limite les possibilités de recours aux heures complémentaires, la tendance naturelle de certains de ses directeurs serait d'utiliser les temps partiels selon leurs besoins, notamment en dépassant les horaires contractuels (la pratique semble assez partagée puisqu'un logiciel de gestion des payes déclenche automatiquement un avenant dès que la durée contractuelle d'un salarié est dépassée). Cette difficulté est également mise en avant par le délégué syndical Force Ouvrière. Pour lui, les directions de restaurants sont souvent dans une gestion au jour le jour, et peuvent, par exemple, ne pas respecter les amplitudes de repos ou faire travailler des extras sept jours de suite. D'après le délégué syndical FO toujours, le contrat de travail des salariés à temps partiel précise les jours de travail, ce qui, selon lui, permet d'imposer à ces salariés de travailler les samedis et dimanches. Par ailleurs, il rappelle que le code du travail prévoit que l'employeur est « obligé » de proposer en priorité aux salariés à temps partiel ou aux salariés en CDD toute augmentation du temps de travail ou poste en CDI. Il dit cependant qu'il y a des cas où cela n'est pas respecté et que les salariés n'osent pas réclamer. Selon un autre délégué syndical, c'est la direction du restaurant qui décide d'accorder ou de refuser les modifications d'horaires, ce qui soumet les salariés à l'arbitraire de la direction, et donc permet dans les cas positifs des arrangements bénéfiques aux salariés, et dans d'autres non<sup>166</sup>.

Nous avons pu observer que des avenants à temps plein pour des périodes limitées peuvent être faits pour les salariés à temps partiel en cas de surcroît de fréquentation ou de remplacement de salariés malades.

Selon le délégué syndical central de la CFTC, d'une manière générale, le temps partiel serait « choisi » à Resto1, bien qu'il puisse être imposé en fonction des besoins du restaurant. Ce qui permet de dire qu'il y a du temps partiel « subi », c'est que certains salariés souhaiteraient travailler un peu plus mais ne peuvent pas. En effet, certains restaurants n'ont pas d'heures à proposer aux salariés à temps partiel qui veulent travailler plus ; seule la mobilité géographique leur permettrait de travailler plus d'heures.

---

<sup>166</sup> Effectivement, l'ensemble des interlocuteurs s'accorde pour dire que les augmentations d'heures des temps partiels dépendent des directeurs en fonction des besoins de l'établissement. Les directeurs essaient de faire correspondre le besoin d'heures de l'établissement avec celui des salariés, quitte à proposer des heures dans un autre restaurant de la région.

## CONCLUSION

Ce chapitre montre que le temps de travail est une question complexe pour les entreprises de la branche HCR.

La réduction du temps de travail, dans les années 2000 a fait l'objet d'une négociation compliquée au niveau de la branche. Le paysage patronal et syndical morcelé en est l'une des causes, même si l'administration du travail suit les négociations en commission mixte paritaire. Mais il faut aussi reconnaître que la question du temps et de son organisation est très particulière dans HCR : les entreprises ne ferment quasiment jamais de l'année – hormis pour celles dont l'activité est trop dépendante de la saisonnalité ; les salariés peuvent être amenés à travailler les week-ends, les jours fériés, la nuit, et les pics d'activité se situent aux moments où les autres salariés prennent leurs pauses et leurs congés. Longtemps, la branche a fait figure d'exception : une durée hebdomadaire fixée à 43 heures, l'application des horaires d'équivalence, des pratiques aux frontières de l'illégalité ou illégales... Du point de vue du temps de travail, la normalisation de la branche était déjà une première étape qui a relégué la régulation du temps partiel au second rang des préoccupations des acteurs.

Pour les responsables syndicaux, il y a tant à faire sur le plan social dans la branche que toute l'attention est portée sur d'autres objets. Il semble que les acteurs de la branche aient d'ailleurs décidé de procéder à un grand mouvement de rattrapage social, notamment dans le sillage de la baisse de la TVA dans la restauration (avec entre autres l'apparition d'une « prime TVA », le décollement du SMIC et la négociation d'une mutuelle « frais de santé ») et pour améliorer l'attractivité des emplois dans la branche.

Si le temps partiel est absent des agendas des organisations patronales et syndicales dans la branche, il n'y a pas davantage de négociations sur ce thème au niveau des entreprises et dans les établissements.

En pratique, il apparaît plusieurs enseignements intéressants. Probablement en raison de son manque d'attractivité, les entreprises de la branche peinent à recruter. Offrant souvent des métiers difficiles et pénibles, elles ont aussi beaucoup de difficultés à fidéliser les salariés. Dans ce contexte de pénurie relative de main-d'œuvre, les entreprises doivent aussi faire face aux fluctuations d'activités propres à la branche. Pour cela, les directions disposent d'un arsenal impressionnant d'outils de flexibilité du travail : aux côtés des classiques heures complémentaires et supplémentaires, de la modulation et de l'annualisation du temps de travail, les directions utilisent les contrats de saisonniers et d'extra, mais aussi parfois les avenants temporaires de passage à temps complet. Elles utilisent aussi beaucoup le temps partiel. En effet, cette branche est particulièrement utilisatrice de cette forme de contrat. Et la moitié de ces salariés déclarent qu'ils souhaiteraient travailler davantage...

Mais tous les métiers ne sont pas touchés de la même manière : en effet, les plus recherchés semblent « protégés », tandis que les « femmes de chambres » (les « étages ») et les serveurs sont beaucoup plus concernés. Le recours au temps partiel permet d'ajuster la présence des salariés aux variations de la clientèle, mais aussi de faciliter l'organisation générale du travail dans les établissements.

Nous avons pu repérer également une tendance au développement de la polyvalence sous différentes formes. Encadrée et très formalisée, elle prend la forme d'une polycompétence qui transpose la logique de la flexibilité du temps aux tâches (par les métiers). Il s'agit aussi, pour les

entreprises, de fidéliser les salariés, notamment en reconnaissant financièrement (par une rémunération améliorée et par la possibilité parfois d'augmenter sa durée du travail) la polycompétence.

Au final, c'est le portrait d'une branche contrastée qui se dessine. En cours d'évolution sur le plan social, importante pour le dynamisme économique pour l'emploi, elle est traversée de nombreuses lignes de fractures qui tendent à polariser les représentations et les pratiques. L'opposition (plus ou moins réelle, plus ou moins entretenue par les acteurs eux-mêmes) entre les « grands » groupes et les « petits » indépendants en est l'une des plus évidentes. Les usages du temps partiel laissent également supposer une diversité d'approches, avec des formes de polyactivité et de polycompétence très organisées, proposées (ou imposées) aux salariés, et des arrangements plus ponctuels (saisonniers).

## PARTIE III. BRANCHE LAIT

---

### III.1 PRESENTATION DE LA BRANCHE « LAIT »

#### Un double secteur

Le secteur du lait couvre deux branches conventionnelles distinctes, qui ont chacune leur convention collective nationale : la branche Industries laitières (CCN datant de 1955), et celle des Coopératives agricoles laitières (CCN datant de 1984). Dans les années 50 il y avait une grande différence entre les coopératives (constituées de paysans) et les industriels. Maintenant les contextes ont beaucoup évolué, les coopératives fonctionnent de plus en plus de la même manière que les entreprises privées et il y a une volonté de rapprochement. Selon le délégué CFDT l'unification des deux conventions collectives est d'ailleurs une revendication de son syndicat depuis de nombreuses années.

Les champs couverts par ces deux branches sont très proches et ne se distinguent que par le statut juridique des entreprises adhérentes : industries ou coopératives. En effet, elles ont des activités et des productions comparables – produits laitiers, fromageries. La seule distinction relève du statut juridique : entreprises industrielles dépendant des marchés financiers et des actionnaires et pouvant être liées à des fonds d'investissement étrangers, ou coopératives liées au monde agricole, ayant l'obligation de collecter le lait auprès des agriculteurs français mais gérées de plus en plus de la même façon que l'industrie. Des enseignes connues et de grands groupes font partie des deux branches. Leurs modes de gestion se rapprochent, et on peut noter une tendance à l'unification. Même s'il y a des désaccords et si les relations entre industriels et agriculteurs ne sont pas toujours les meilleures, de plus en plus les deux branches s'alignent l'une sur l'autre et il n'est pas impossible qu'à terme elles fusionnent. Souvent les grandes coopératives n'ont plus que le nom de coopérative, et certaines peuvent même être gérées par des groupes industriels. Les intérêts sont de plus en plus convergents entre les deux types de structures : intérêts économiques et problématiques communes comme les questions du prix du lait, de l'impact de la législation européenne, des modes de consommation et de la gestion des seniors.

On assiste donc actuellement à un rapprochement des deux branches et à des négociations communes qui pourraient aboutir à une unification. Notre étude concerne le champ du « Lait » au sens large, couvrant les industries et les coopératives.

#### Des activités couvertes très proches

La proximité entre ces deux champs se vérifie par la liste des activités énoncées dans les deux conventions de branche, qui sont quasiment communes :

Les *industries laitières* concernent les activités et industries suivantes :

- fabrication de produits laitiers ;
- fabrication de lait liquide et de produits frais, dont notamment : la production de laits liquides frais, pasteurisés, stérilisés, UHT, homogénéisés etc., conditionnés ou non,

écrémés ou non ; la production de crèmes de lait ; la production de laits fermentés, yaourts et desserts lactés frais ;

- fabrication de beurres y compris concentrés ou allégés ;
- fabrication de fromages, dont notamment : la fabrication de fromages frais ; la fabrication de fromages à pâte molle, pressée, persillée, etc. ; la fabrication de fromages fondus, râpés ou en poudre ;
- fabrication d'autres produits laitiers, dont notamment : la fabrication de laits concentrés et de laits secs, conditionnés ou non, dégraissés ou non, sucrés ou non ; la fabrication de produits dérivés de l'industrie laitière tels que lactose, babeurre, lactosérum, caséine, etc.
- fabrication de laits pour nourrissons.

Les *coopératives laitières* couvrent les activités suivantes, qui sont quasiment les mêmes que celles des industries laitières : - Fabrication de lait liquide et de produits frais, - Fabrication de beurre,- Fabrication de fromages,- Fabrication d'autres produits laitiers,- Fabrication d'aliments adaptés à l'enfant et diététiques (fabrication de lait pour nourrissons),- Collecte du lait à la ferme.

Le « Lait » est le deuxième secteur de l'agroalimentaire après la viande. D'après le délégué CGT de la branche, elle comprend environ 600 entreprises de transformation du lait qui emploient 60 000 salariés.

### Une évolution économique impactée par la crise du lait

D'après l'ensemble des interlocuteurs rencontrés – délégués syndicaux et patronaux –, cette branche du secteur agro-alimentaire est plutôt moins en crise que d'autres - il y a moins de réductions sur les dépenses alimentaires que dans d'autres domaines. Seule la vente de fromages a connu une légère baisse ; cependant le secteur du lait peut subir des crises du fait des questions liées à l'agriculture, aux niveaux des cours du marché européen et international qui influent directement sur le cours du lait. Comme 90 à 95 % des échanges se font en France, le positionnement de l'industrie laitière est surtout interne. 3 à 5 % seulement des échanges se font sur le marché mondial, et sur des produits spécifiques ; d'après un délégué syndical, il serait d'ailleurs utile de les développer avec les pays d'Amérique du Sud ou la Nouvelle Zélande par exemple (DS CGT).

D'après un délégué syndical de branche, la crise du lait a une incidence sur l'économie des entreprises car elle serait plus importante en France que dans les autres pays européens. En 2016 les quotas européens vont disparaître et la régulation sera alors opérée par la seule loi du marché. Il pense que la crise du lait va accélérer le mouvement de disparition des petites entreprises et la France pourrait alors devenir comme la Hollande où le producteur est aussi transformateur, alors qu'actuellement il s'agit de professions différenciées.

### Un emploi très masculin

Dans l'agroalimentaire de façon générale, l'emploi était en légère progression ces dernières années et connaît actuellement un recul. Le secteur serait passé de 450 000 salariés à 420 000 environ (DS CGT).

Le lait a connu un léger reflux de 1,5 à 2 % des effectifs par an ces dernières années tous types d'entreprises confondus. D'après le délégué de branche CGT, ce reflux serait dû à des réorganisations dans les grandes entreprises visant à améliorer la productivité (dans une entreprise par exemple, la productivité a été multipliée par trois sur quatre ans) ; dans les petites et moyennes entreprises, l'emploi est plutôt stable voire en augmentation.

Le secteur du lait<sup>167</sup> comprend environ 60 000 salariés : 35 000 environ dans les industries laitières (soit environ 60 %) et 25 000 dans les coopératives (environ 40 %). Il n'y a pas beaucoup d'écart entre les statuts des salariés de l'industrie ou des coopératives et ce sont les mêmes métiers.

Près de la moitié des salariés travaillent dans des entreprises dont les effectifs sont égaux ou supérieurs à 1000 salariés et huit grands groupes, essentiellement industriels, se partagent la collecte du lait. Il y a aussi des petites entreprises, surtout dans le secteur coopératif, mais elles emploient peu de salariés, 6 % seulement des salariés dans le secteur du lait travaillent dans des entreprises de moins de 50 salariés (Enquête Emploi).

L'emploi est masculin, de façon majoritaire (2/3 des emplois sont détenus par des hommes) mais d'après le rapport de branche, les femmes représentent plus de 35 % de l'encadrement. Les ouvriers représentent plus de la moitié des salariés de la branche. L'emploi est de type industriel, en travail posté en 3X8 (qui se développe depuis 2007), ce qui aboutit au développement significatif du travail de nuit alors qu'auparavant le travail était surtout en 2X8, avec deux équipes de jour. Actuellement, plus du tiers des salariés travaillent en équipes successives, surtout dans les grandes entreprises.

Un rapport de branche<sup>168a</sup> a été établi par enquête auprès de 101 entreprises appartenant aux deux branches (57 entreprises industrielles et 44 entreprises coopératives). Couvrant 45 000 salariés et représentant environ 70 % des effectifs des entreprises adhérentes de la FNCL et de la FNIL (voir infra), il fait ressortir les évolutions suivantes :

- l'emploi est très stable dans ce secteur, 94 % des salariés sont employés en CDI. L'âge moyen continue d'augmenter et se situe à 41 ans et 3 mois. La moitié des salariés justifient de plus de 10 ans d'ancienneté, l'ancienneté moyenne étant de 13 ans et 8 mois ;
- l'organisation des horaires en équipe impliquant le travail de nuit concerne plus d'un tiers des salariés et 20 % travaillent plus de 3 dimanches par an. En 2008, 70 % des entreprises de l'échantillon ont fait application des dispositions relatives à l'annualisation des horaires ;
- le taux de travailleurs à temps partiel y est relativement faible par rapport à d'autres branches très utilisatrices, mais est relativement plus élevé que dans les autres industries (V. infra III.3).

---

<sup>167</sup> Nous disposons de deux sources statistiques sur le secteur du lait, qui agglomèrent toutes deux le secteur industriel et le secteur coopératif. La première source est l'enquête Emploi de l'INSEE, réalisée auprès des salariés et représentative de l'ensemble de la population salariée. Les effectifs de cette branche étant assez réduits et les effectifs à temps partiel étant faibles, nous ne présenterons que des données globales. La deuxième source consiste dans le rapport de branche, réalisé par les fédérations patronales auprès des entreprises adhérentes ; avec 101 entreprises répondantes, les résultats sont présentés comme représentatifs de 70 % des entreprises adhérentes. Les données sur la qualification et les horaires concordent entre les deux sources. Par contre, en ce qui concerne le temps partiel, les données sont très différentes (voir tableau).

<sup>168</sup> Enquête des données sociales dans la transformation laitière en 2008, FNLC, ATLA, FNIL. Cette enquête est basée sur un échantillon non représentatif.

## III.2 LES RELATIONS PROFESSIONNELLES DANS LA BRANCHE

### A. FORCES EN PRESENCE ET REPRESENTATIVITE

#### Syndicats patronaux

Le secteur « Lait » regroupant deux branches conventionnelles distinctes sur le plan juridique, il y a deux fédérations patronales :

- la fédération nationale des coopératives laitières (FNCL), créée en 1930, qui comprend neuf fédérations régionales de coopératives, regroupe 140 coopératives et 200 petites coopératives fromagères ;
- la fédération nationale de l'industrie laitière (FNIL), autrefois fédération de syndicats départementaux est devenue syndicat national en 1971 et comprend 130 adhérents, dont les puissants groupes industriels, soit la quasi totalité des entreprises laitières privées de type industriel.

Ces deux syndicats patronaux sont installés à la même adresse, et travaillent de plus en plus en étroite collaboration. Même si chacune des deux branches a ses propres négociateurs, il existe des services communs, service juridique et social par exemple.

#### Syndicats de salariés et relations sociales

Classiquement les 5 organisations syndicales représentatives au plan national sont présentes et négocient au niveau des deux branches. Ce sont les mêmes délégués syndicaux permanents. Lors des négociations les délégations sont complétées par des délégués d'entreprise.

Deux autres syndicats peuvent apparaître au niveau des négociateurs de la branche. Tout d'abord l'UNSA qui est peu implantée dans l'industrie du lait mais représentative dans les Coopératives laitières ; ensuite, la CNSF (Confédération nationale des salariés de France) signataire de la convention collective initiale, représentant les chauffeurs-routiers, mais qui ne participe plus aux négociations du Lait depuis longtemps, ces salariés étant couverts par une autre convention.

On peut noter que les délégués syndicaux au niveau national s'expriment indifféremment au nom des deux branches – industries ou coopératives – qu'ils représentent.

Dans le Lait, les incidences de la loi du 20 août 2008 en matière de représentativité syndicale (V. Introduction) peuvent être les suivantes : la CFTC est l'un des syndicats les plus menacés et aux dires des autres syndicats, semble en voie de disparition comme interlocuteur représentatif dans la branche. De même, FO a une position un peu incertaine mais, d'après un de ses responsables, devrait normalement se maintenir ; elle reste « confiante ».

Au moment de notre étude les résultats des élections ne sont pas connus, mais d'après les délégués CGT et CFDT, à terme, la représentativité au niveau de la branche devrait être reconnue à la CFDT, à la CGT qui sont à égalité et majoritaires puis à FO, et probablement à la CGC pour le collège cadres. La CFTC et l'UNSA étant peu implantées ne seront probablement plus considérées comme représentatives au niveau de la branche – si les deux branches fusionnent ; si les deux branches sont maintenues, l'UNSA sera probablement représentative dans les coopératives.

La CFDT et la CGT sont majoritaires et a priori devraient le rester. Comme ailleurs, il est mis en avant que la réforme accentue une logique de concurrence entre syndicats. Il y a des divergences entre les syndicats, et d'après certains, les relations sont parfois très conflictuelles : « Il y a des bagarres entre les organisations syndicales, c'est une question de survie » (délégué FO). D'après le délégué FO la préparation aux élections constitue maintenant une part importante du travail syndical au niveau national qui nécessite une véritable formation des délégués d'entreprise. Cependant d'après lui, la nouvelle loi a créé une émulation qui n'existait pas auparavant, et une nouvelle mobilisation des syndicats, qui prennent contact avec leurs fédérations. Il considère « qu'on professionnalise l'approche syndicale de la communication, de la syndicalisation, et que c'est pas plus mal. »

La conflictualité dans la branche semble plutôt concerner les producteurs de lait. Il y a des oppositions parfois violentes, entre les producteurs et les collecteurs<sup>169</sup>. Ces conflits se répercutent indirectement sur les entreprises de transformation du lait et sont susceptibles d'avoir des incidences sur les conditions de travail et de rémunération.

## **B. LES NEGOCIATIONS COLLECTIVES DANS LA BRANCHE**

Historiquement, il y a deux conventions collectives nationales, pour chacune des deux branches : La convention collective nationale de l'Industrie laitière (datant de 1955) et celle des Coopératives laitières (datant de 1984). Les délégations syndicales et patronales peuvent comprendre désormais les mêmes représentants permanents ; les délégations patronales comprennent soit des dirigeants d'entreprises soit des dirigeants de coopératives. On assiste actuellement à un rapprochement des deux branches qui à terme peut aboutir à une unification : les conventions collectives sont très proches et les négociations sont de plus en plus communes. – par exemple il y a des négociations en cours sur les classifications, et un accord commun sur l'emploi des seniors (v. infra).

### **La CCN « Industrie laitière »**

Le texte de base régissant la branche de l'industrie laitière est la convention collective nationale du 20 mai 1955. Celle-ci a été modifiée et mise à jour, en 1976 et 2006, et complétée par plusieurs avenants. La dernière modification et recodification de la convention est celle opérée par l'avenant du 29 juin 2006, étendu par arrêté du 10 décembre 2007 (JO 18.12.2007) qui a été signé du côté employeur, par la Fédération Nationale de l'Industrie Laitière. Cet avenant a été signé du côté syndicats de salariés, par la CFTC-CSFV, FGA-CFDT, FGTA-FO, FNAA-CFE/CGC, et FNAF-CGT, soit l'ensemble des syndicats représentatifs au plan national à cette date. C'est la dernière mise à jour importante qui a intégré les accords antérieurs.

Ce dernier accord fixe les règles actuellement applicables dans la branche. Il reprend et recodifie l'ensemble des dispositions de la CCN et comporte un important volet consacré au régime du temps de travail, dont un chapitre consacré au « temps partiel choisi » qui va être développé ci-après. Il est à noter que cette convention prévoit la portée impérative de ses clauses.

---

<sup>169</sup> Il y a eu en août 2010, des confrontations dures entre producteurs de lait et industriels ; les producteurs ont mené des actions spectaculaires chez les distributeurs afin d'obtenir la revalorisation des prix du lait.

Les dérogations par voie de négociation ne peuvent en conséquence qu'être plus favorables pour les salariés, sauf bien sûr en ce qui concerne les questions d'aménagement du temps de travail, pour lesquelles l'accord d'entreprise est prioritaire en vertu de la loi du 20 août 2008.

La convention, très volumineuse, comprend de nombreuses dispositions régissant les conditions de travail des salariés, les relations collectives et individuelles de travail.

Ainsi plusieurs titres sont consacrés à l'exercice du droit syndical et aux institutions représentatives du personnel. Sont également traités les conditions d'élaboration du contrat de travail, à durée indéterminée ou déterminée, le régime des salaires, des congés payés et absences, de la prévoyance...etc.

Il faut souligner l'existence dans la première partie relative aux dispositions générales, d'un article consacré à l'égalité de traitement et d'un autre consacré à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. En réalité ces deux articles rappellent les principes légaux et reprennent les considérations générales :

- en matière d'interdiction générale de discrimination selon les critères posés par l'article L. 1132-1 du code du travail, relatifs à l'embauche, la rémunération, la mutation ou promotion, et à la rupture du contrat de travail, ou pour fait de grève ;
- ou relatifs au principe d'égalité professionnelle entre hommes et femmes concernant notamment la prise en compte de ce principe dans les négociations, afin de remédier aux inégalités qui seraient constatées dans l'emploi, la formation, la promotion, la rémunération ou les conditions de travail ou d'emploi.

### Durée et organisation du temps de travail

Les horaires de travail sont établis selon la durée légale du travail, soit l'application du régime des 35 heures. Les horaires sont fixés par l'entreprise.

**L'horaire collectif** est établi sur une base annuelle, soit 1600 heures qui doivent être majorées de 7 heures en application de la réglementation intervenue sur la journée de solidarité.

Le contingent **d'heures supplémentaires** est fixé à 150 heures annuelles, ou 110 pour les entreprises pratiquant l'annualisation ; le plafond est donc inférieur au plafond légal de 220 heures. En conséquence, les durées annuelles maximales prévues (auxquelles il faut ajouter 7 heures) sont de 1750 heures, ou 1710 dans les entreprises pratiquant l'annualisation.

Il est toutefois précisé qu'en cas d'accord dérogatoire au principe de récupération des heures supplémentaires prévu à la présente convention, portant sur l'ensemble de celles-ci, les limites précitées ne pourront excéder 1690 heures en cas d'annualisation et 1730 heures dans le cas contraire, soit 90 ou 130 heures annuelles. Il est effectivement prévu le principe de la récupération des heures supplémentaires par voie de repos de remplacement, au lieu du paiement, sauf accords dérogatoires et individuels. Il existe donc deux contingents d'heures supplémentaires, permettant un panachage entre heures récupérées et payées.

Les **durées maximales** hebdomadaires sont de 48 heures par semaine (limite légale), avec une durée moyenne de 44 heures calculée sur une période de 12 semaines consécutives. En cas de modulation, la durée hebdomadaire maximale est fixée à 46 heures.

La durée maximale journalière est fixée à 9 heures 30 (10 dans la loi), sauf certaines exceptions concernant le cas du travail sur 4 jours (10 heures) ou la mise en place d'équipes de fin de semaine (12 heures). Ces mesures ne concernent pas en principe les personnels bénéficiant d'une convention de forfait-jours.

Il est prévu pour les personnels à temps complet une durée minimum de travail journalier qui ne doit pas être inférieure à une ½ journée ou 4 heures, sauf exception.

### Modulation

Il est prévu que la durée du travail fixée par la convention collective nationale constitue une moyenne ; cette disposition est justifiée par le caractère périssable des produits laitiers, par les pointes saisonnières d'activités provoquées par les variations de la production agricole et de la demande, ainsi que par la nécessité de répondre avec rapidité aux exigences du marché. En conséquence, le recours au travail intérimaire est moins important. La durée du travail peut donc varier au cours de l'année et se répartir inégalement sous réserve du respect des maxima prévus.

La convention collective prévoit la possibilité de faire varier l'horaire hebdomadaire collectif sur tout ou partie de l'année, à condition que sur un an, la durée collective du travail n'excède pas en moyenne 35 heures par semaine ou 1600 heures par an (1607 heures actuellement).

Dans le cadre de la modulation, les limites de durée du travail peuvent varier entre 16 heures et 44 heures par semaine, en principe, sur une période de 12 semaines consécutives, avec la possibilité d'atteindre 46 heures sur une semaine donnée. La limite inférieure peut cependant être abaissée après consultation des instances représentatives des salariés. Des semaines à 0 heure ne sont en principe pas possibles dans le cadre de la modulation, mais peuvent exister en cas de force majeure.

Dans l'ensemble les mesures régissant la durée et l'aménagement du temps de travail sont plutôt plus favorables que celles prévues par la loi. Mais la loi de 2008 donne maintenant primauté à l'entreprise pour négocier des accords sur ces questions, en offrant la possibilité de s'affranchir des dispositions de la convention de branche.

Un article de la convention est consacré aux conséquences de l'aménagement et de la réduction du temps de travail, et prévoit le maintien du salaire de base et l'incitation à la prise de jours de repos.

### Le travail à temps partiel

La convention prévoit un développement important sur la question du « travail à temps partiel choisi » et vise le développement de ce mode de travail, encouragé dans une perspective économique. Il est ainsi indiqué qu'il peut constituer un facteur non négligeable d'accroissement ou de maintien de l'emploi sans comporter les éléments de précarité liés aux contrats à durée déterminée. Il doit d'ailleurs permettre de réduire le nombre de ce type d'emplois. Il peut, en outre, répondre à des demandes individuelles des salariés.

A la lecture de ce texte, le développement du travail à temps partiel semble refléter une politique de l'emploi dans la branche et s'inscrire dans une démarche volontariste en la matière. Le travail à temps partiel peut être annualisé et organisé sur la semaine, le mois ou l'année, et l'accent est mis sur le volontariat.

L'employeur peut proposer des postes à temps partiel, ou la transformation d'un poste à temps complet en poste à temps partiel, mais il ne peut l'imposer et le droit au refus du salarié est clairement mentionné, sans que cela ne constitue une faute ou un motif de licenciement.

L'initiative de la demande de travail à temps partiel peut également émaner du salarié, qui doit formuler sa demande par écrit, l'employeur devant répondre dans un délai de trois mois.

#### *Priorité d'emploi*

Il est précisé que les salariés à temps complet présents dans l'entreprise bénéficient d'une priorité pour occuper un temps partiel disponible correspondant à leur qualification ou susceptible d'y correspondre après une formation, et que les salariés à temps partiel bénéficient également d'une priorité pour occuper ou reprendre un emploi à temps complet. La situation des personnels concernés doit faire l'objet d'un réexamen avec eux tous les 3 ans.

#### *Travail en tandem*

Disposition intéressante, il est également prévu la possibilité de partager un poste à temps plein en deux temps partiels (travail en tandem). Dans ce cas chaque salarié pourra tenir à tour de rôle le poste à temps plein durant la période de congés payés de l'autre salarié.

#### *Forme et mentions du contrat*

Celles ci sont peu détaillées et se limitent aux contraintes légales : mention de la qualification du salarié, de l'emploi tenu, des éléments de rémunération, de la durée du travail convenue, de la répartition des horaires de travail suivant le type de temps partiel entre les jours de la semaine, ou les semaines du mois, ou les mois de l'année ; les conditions de sa modification ; les limites dans lesquelles peuvent être effectuées des heures complémentaires au-delà de la durée de travail fixée par le contrat.

Les contrats des salariés à temps partiel peuvent faire l'objet d'une modulation comme ceux des salariés à temps complet.

On peut noter qu'il n'y a aucune durée de travail minimale garantie pour les salariés à temps partiel.

#### *Heures complémentaires et répartition des heures*

Le volume d'heures complémentaires susceptibles d'être demandées au salarié est en principe du 1/5<sup>ème</sup> de la durée du travail prévue, au lieu du 1/10<sup>e</sup> prévu par la loi. Néanmoins un accord d'entreprise ou d'établissement a la latitude de porter ce volume au tiers de la durée prévue. Il faut donc que l'augmentation des heures complémentaires au delà du 1/5<sup>e</sup> soit négociée directement au niveau de l'entreprise pour être applicable.

Rien n'est prévu concernant la rémunération des heures complémentaires. C'est donc le régime légal qui s'applique avec une majoration de 25% des heures au-delà du 1/10<sup>e</sup>.

Le délai de prévenance pour le recours aux heures complémentaires ou la modification des horaires est en principe de 7 jours. L'accord prévoit la possibilité de réduire ce délai à 3 jours. Il est également indiqué que le refus du salarié d'accomplir des heures complémentaires non prévues dans son contrat ne peut constituer une faute, de même que le refus d'accepter une modification de la répartition des horaires prévus au contrat.

Une contrepartie sous forme d'un jour de repos additionnel est prévue lorsque le délai de 3 jours ouvrés n'est pas respecté plus d'une fois par trimestre.

Il est indiqué qu'aucune journée de travail des salariés à temps partiel ne peut être inférieure à 4 heures, sauf accord des parties et que la journée de travail ne peut comporter qu'une seule interruption d'une durée maximale de deux heures.

### *Travail intermittent*

Bien qu'étant présenté de façon distincte du temps partiel, la convention prévoit la possibilité de recours au travail intermittent qui se caractérise par des alternances de périodes travaillées et non travaillées aboutissant de fait à une forme de temps partiel sur l'année.

Le recours à cette forme est envisagé afin de résoudre des problèmes d'organisation du travail.

Ce contrat de travail, qui doit être écrit et conclu pour une durée indéterminée, mentionne notamment :

- la qualification du salarié ;
- la durée annuelle minimale de travail qui ne pourra être inférieure à 50 % de l'horaire légal ou de l'horaire pratiqué par l'entreprise ;
- les périodes prévues de façon indicative en début d'année ne pourront être supérieures à 25 % du volume contractuel de travail assuré à l'intéressé par l'entreprise ;
- pendant les périodes de disponibilité, le salarié disposera de 4 refus possibles (1 refus étant valable pour une semaine) ;
- le volume contractuel de travail sera réalisé par semaines complètes ;
- les périodes de non travail pendant lesquelles le salarié peut prendre ses congés ou toute autre récupération.

Le bilan annuel du temps de travail intermittent, avec décompte mensuel, ainsi que le nombre de salariés à temps convenu par service dans l'entreprise ou l'établissement, sera communiqué au comité d'entreprise ou d'établissement, ou, à défaut, aux délégués du personnel, quel que soit l'effectif de cet établissement.

Les salariés intermittents bénéficient des priorités prévues pour les salariés à temps partiel pour passer à temps complet. En outre, l'employeur devra assurer aux intéressés la formation correspondante lorsque le salarié, usant de la priorité, se verra offrir ou demandera l'affectation à un autre poste

### *Rémunération incitative au mi-temps*

Le régime de la rémunération du salarié à temps partiel est précisé : principe de la proportionnalité du salaire par rapport au salarié à temps complet occupant un poste identique, principe du lissage de la rémunération pour ceux ayant des horaires irréguliers d'un mois sur l'autre.

Mais il est intéressant de souligner les incitations financières proposées destinées à encourager le passage au temps partiel choisi.

Pendant une période de six mois, le salarié percevra un complément de rémunération correspondant à 75% de l'abattement effectué pendant les deux premiers mois, 50% les deux mois suivants, et 25% les deux derniers afin d'assurer une transition dans la perte de salaire liée au passage à temps partiel.

Enfin, à l'issue de cette période dite d'adaptation, les salariés ayant opté pour un mi-temps percevront un complément de rémunération de 5% de leur salaire de base fixe mensuel.

Avec l'application de la réduction du temps de travail à 35 heures, plusieurs possibilités ont été proposées aux salariés à temps partiel :

- soit le passage à temps plein avec une priorité dans l'examen des candidatures aux postes à temps plein créés ;
- soit la réduction de leurs horaires au prorata de la baisse du temps de travail dans les mêmes conditions de compensation financière que les autres salariés ;

soit le maintien de leurs modalités spécifiques incluant leur temps de travail avec bénéfice des mêmes compensations salariales (c'est-à-dire avec augmentation proportionnelle de leur rémunération).

### *Egalité de traitement*

Le principe d'égalité des droits des salariés à temps partiel est rappelé : ceux-ci bénéficient des mêmes droits légaux et conventionnels que les salariés à temps complet. Ce principe concerne notamment la classification et la qualification, l'ancienneté, la formation professionnelle, la représentation du personnel et les droits syndicaux, la protection sociale, la promotion professionnelle.

Il semblerait donc qu'il y ait une volonté affichée dans cette branche de l'Industrie laitière d'inciter et de favoriser le passage à temps partiel, en particulier pour le passage à mi-temps pour les salariés en poste à temps complet. En tout cas, c'est ce qui ressort des textes conventionnels. Cependant, il semble que ces dispositions relèvent d'un avenant plus ancien – datant des années 80 — et ont été intégrées au moment de la réactualisation de la convention et conservées car il a été jugé qu'elles peuvent correspondre aux besoins de certaines entreprises, comme par exemple à l'accueil. Ces dispositifs ont été renégociés en 1997 dans la perspective de la RTT. D'après le délégué patronal, il s'agissait « avant de parler de réduction autoritaire » de proposer une réduction choisie avec un schéma incitatif « de manière créative et innovante ». D'après lui, il y avait des attentes fortes de la CFDT vers un « temps partiel choisi ». Avec les partenaires sociaux de l'époque (ceux que nous avons rencontrés n'étaient pas encore présents), ils ont cherché à bâtir « un outil susceptible de répondre aux attentes des entreprises et des personnels ». En fait, il reconnaît que les entreprises n'ont pas accueilli le dispositif avec enthousiasme. Les nouveaux outils apparaissaient compliqués à mettre en place. D'après lui, « c'est ancien, on le garde, ça peut toujours servir » bien qu'il considère que le dispositif prévoyant la possibilité de passer à temps complet une partie de l'année soit un peu limite sur le plan juridique...

### *La CCN des Coopératives agricoles laitières*

Le texte de base régissant les coopératives laitières est la convention du 7 juin 1984, étendue par arrêté du 19 novembre 1984 (JO 30 novembre). Ce texte est complété par de nombreux accords et avenants. Cette convention a été signée par la FNCL, du côté employeur et par les syndicats de salariés : FGA-CFDT, CGT-FO, CFTC, CNSF-GNCR (Confédération nationale des salariés de France), CGC, FGSOA (devenu ensuite UNSA).

Dans la mesure où l'ensemble des textes référencés sont anciens, il ne semble guère utile de détailler les mesures prévues dans cette convention.

En matière de durée du travail, il est précisé (mais d'après un avenant datant de 1994) que le contingent d'heures supplémentaires est fixé à 140 heures, récupérables en repos, avec les majorations afférentes, et également la possibilité de recourir à l'annualisation et à la modulation.

On peut noter qu'un accord du 18 juillet 1996 destiné à favoriser l'emploi par la réduction du temps de travail, prévoit de tendre vers un objectif d'une durée du travail de 32 heures, afin de favoriser l'emploi.

Aucune disposition ne vise le temps partiel, contrairement à la convention de l'Industrie laitière.

### L'accord en faveur de l'emploi des salariés âgés du 22 décembre 2009

Cet accord signé le 22 décembre 2009 couvre les deux branches : Industries Laitières et Coopératives laitières. Il reprend de précédents accords sur le même thème datant du 5 décembre 2005 (pour les industries laitières) et du 15 décembre 2005 (pour les coopératives), et qui avaient été précurseurs.

Il a été négocié avec tous les syndicats des deux branches et signé par les deux fédérations patronales (Fédération Nationale de l'Industrie laitière et Fédération nationale des Coopératives laitières), et par les syndicats suivants : CFE/CGC, FO, CFDT, non signé par CFTC, UNSA, CGT, CNSF (Confédération nationale des salariés de France). Cet accord n'a pour le moment pas pu être étendu car il y a impossibilité juridique d'étendre un accord dont le champ couvre deux branches.

D'après les résultats de la dernière enquête des données sociales dans la transformation laitière de 2008, cités dans l'accord, il apparaît que les salariés âgés de 50 ans et plus de la branche représentent 25 % des effectifs, soit un taux important, de près de 20 % de plus que la population active sur le plan national. Par ailleurs, ces seniors sont « particulièrement âgés », puisque 40% d'entre eux ont plus de 55 ans. L'accord prévoit un objectif chiffré d'augmenter de 10% la part des seniors en emploi dans la branche.

L'accord concerne l'emploi des salariés âgés de 50 ans et plus.

Il met en avant :

- le principe de non-discrimination, fondé sur l'âge, pour le recrutement ;
- l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles (entretiens, bilan de compétences) ;
- l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité ;
- le développement des compétences et des qualifications par l'accès à la formation ;
- le développement de formations pour permettre la transmission des savoirs et compétences et le tutorat ;
- et l'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité professionnelle et retraite qui prévoit des mesures précises.

A ce titre est prévu un « temps partiel choisi » par le salarié, notamment annualisé qui peut prendre plusieurs formes :

- soit un travail journalier à horaire réduit ;
- soit la réduction à 4 jours ou moins du nombre de jours travaillés dans la semaine ;
- soit la réduction à 3 semaines ou moins du nombre de semaines travaillées dans le mois ;
- soit l'attribution d'un congé annuel additionnel, non rémunéré ou rémunéré (par exemple avec utilisation de jours de CET), portant la durée annuelle de travail, en jours ou en heures, à une durée inférieure à la durée de référence.

*Incitations financières* : Sont prévues des compléments de rémunération, pendant une période maximale de 12 mois équivalents à :

- 75% de l'abattement pour les 4 premiers mois ;
- 50% de l'abattement pour les 4 mois suivants ;
- 25% pour les 4 derniers mois.

Le maintien des cotisations retraite est prévu sur la base de la rémunération à temps plein ; les suppléments de cotisations, imputables aux employeurs et salariés seront à la charge de l'entreprise.

## Autres mesures

### *Congé de fin de carrière*

Les salariés, ayant 15 ans d'exercice professionnel, et qui poursuivent leur activité au-delà de 60 ans, s'ils ont travaillé dans des conditions de pénibilité particulière (travail à la chaîne, en équipes, de nuit, en cave, dans des températures particulièrement basses ou élevées ou avec des manipulations manuelles de charges importantes) peuvent bénéficier d'un congé de fin de carrière additionnel à raison d'une journée par année d'ancienneté dans l'entreprise, qu'il est possible de compléter par la transformation de tout ou partie de leur indemnité de fin de carrière.

### *Augmentation de l'indemnité de fin de carrière*

Lors de sa demande de départ en retraite le salarié bénéficie d'une majoration de l'indemnité conventionnelle de fin de carrière, incitative à demander à différer ce départ :

- +5% si départ à 61 ans,
- +10% si départ à 62 ans,
- + 15% si départ à 63 ans,
- +20% si départ à 64 ans,
- + 25% si départ à 65 ans et plus.

### *Suivi de l'accord et des objectifs*

Les indicateurs retenus et l'évolution des résultats seront inclus dans le rapport annuel des données sociales, qui correspond au rapport d'enquête qui a été établi pour 2008.

## Dialogue social et état des négociations sur les différents thèmes

Il semble que les négociations soient soutenues au sein des deux branches et aboutissent à la signature d'un ou deux accords par an. Il y a environ 6 à 7 réunions plénières par an ; en juin 2010 des négociations ont eu lieu sur les classifications et en juillet sur les salaires. Il s'agit donc de branches qui négocient et « sont en avance », d'après les délégués syndicaux. Par contre les points de vue de la CGT, de la CFDT et de FO sur le dialogue social dans cette branche divergent.

En 2006 la convention nationale de l'industrie du Lait a été remise à jour et a intégré les dispositions modificatives établies par voie d'avenant. Mais d'après le délégué CGT, rien n'a vraiment été modifié. Il considère que les relations sont très conflictuelles entre syndicats et directions, et parfois aussi entre syndicats ; il conteste fortement l'attitude de certains syndicats qui ont signé des accords qui constituent, selon lui, des reculs sociaux ; il donne pour exemple les négociations sur la réduction du temps de travail où les deux branches avaient anticipé la loi, et remis en cause des avantages pour les salariés – suppression des pauses, « flexibilité à outrance ». Il cite également l'accord relatif au travail de nuit qui d'après lui, aboutit à une augmentation du travail de nuit dans la branche, non justifiée du point de vue économique, et l'extension du travail en 3X8, au lieu du 2X8. D'après lui, les négociations sur l'aménagement du temps de travail ont fait l'objet de conflits.

Sur l'accord 35 heures, par exemple, trois organisations ont manifesté leur opposition à cet accord ; mais trois autres le soutenant, il n'y avait pas de majorité d'opposition. Concernant l'accord du 22 décembre 2009 sur les seniors, trois syndicats sur sept l'ont signé. La CGT considère « qu'il n'y a pas grand chose ». Elle n'a pas signé le texte car selon elle, il ne prévoit qu'une *possibilité* de passer à temps partiel, et non un *droit*. Le responsable cégétiste interrogé considère que les contreparties sont par ailleurs insuffisantes, que c'est l'employeur qui décide en fin de course, et qu'il n'a aucune obligation. Ainsi, selon lui, « le patron peut refuser » l'application des dispositions, et que finalement, « ce sont des accords qui permettent aux patrons de toujours garder la main ».

Au contraire, le délégué de branche CFDT considère que ce n'est pas une branche conflictuelle mais que le dialogue social y est difficile ; « on a du mal à trouver les compromis » ; les points d'achoppements concernent les salaires : « sur la branche, on négocie les minima car dans les entreprises ils sont au dessus des minima ; il y a de grandes inégalités entre les grandes entreprises et les petites sans représentation syndicale ; au niveau de la branche ils font la « voiture balai », ils (les négociateurs de branche) négocient pour ceux qui n'ont pas de représentants ».

Il semble donc qu'il y ait un certain dynamisme au niveau de la négociation dans les deux branches réunies et d'après le délégué FO une volonté de part et d'autre de faire avancer le dialogue social et de signer des accords, et « une volonté d'aboutir ». Ainsi, il précise qu'a été mise en place la première commission paritaire nationale de la formation professionnelle, qui soit à la fois industrielle et coopérative laitière, et que cela dénote « un signe fort »... On peut souligner qu'il n'y a pas d'accord d'égalité professionnelle, même si la convention collective contient certaines dispositions concernant ce thème. D'après la représentante de la fédération patronale, « on sera obligé de s'en occuper mais c'est trop tôt » car il n'y a pas de demande de la part des délégués syndicaux qui sont tous des hommes. Selon elle, il y aurait une augmentation de la proportion de femmes dans l'encadrement depuis quelques années : « c'est dans l'air du temps ».

### III.3 LE TEMPS PARTIEL DANS LA BRANCHE

#### A. PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

Les chiffres de l'Enquête Emploi font état d'un taux fluctuant depuis 1993 de 3 à 7 % avec un pic à 11 % en 2008 de salariés à temps partiel dans la branche, (3 % des hommes, 24 % des femmes) ; le taux est de 9 % en 2009 et retombe à 3 % en 2010. D'après les données du rapport de branche 2008 le temps partiel concerne entre 2,5 % à 5 % des effectifs (voir tableau ci-dessous).

Le taux de temps partiel est donc peu développé par rapport à des secteurs très utilisateurs, mais c'est un des taux le plus élevé de l'industrie que l'on observe dans l'Enquête Emploi. Cependant, les données ne permettent pas de détailler les caractéristiques des salariés à temps partiel car les effectifs sont trop faibles. Néanmoins le temps partiel y apparaît différent de celui qui existe dans le tertiaire : temps partiel féminin mais plus souvent ouvrier que dans le tertiaire, composé de femmes d'âge moyen en couple, qui majoritairement ne souhaitent pas travailler plus et ont « choisi » de travailler à temps partiel pour s'occuper de leurs enfants. Bien que le taux d'emplois précaires des salariés à temps partiel semble plus élevé que celui des salariés à temps complet, les salariés à temps partiel sont assez anciens dans leur entreprise.

Sept salariés à temps partiel sur dix ont une durée du travail comprise entre 15 et 30 heures hebdomadaires et du fait qu'ils sont rarement sur les postes de production, ils sont plutôt protégés des horaires les plus fréquents dans le secteur, à savoir le travail en horaires postés alternant, le travail de fin de semaine et le travail de nuit.

#### Historique du temps partiel dans la branche et place du temps partiel dans l'organisation du travail

Le temps partiel n'est pas un enjeu dans cette branche. Les partenaires sociaux s'accordent pour dire que « c'est infime » et pas vraiment une préoccupation actuelle. D'après eux, ce serait essentiellement du temps partiel « choisi », surtout des femmes et il n'y a quasiment pas d'embauches à temps partiel. Les dispositions prévues dans la convention se veulent incitatives et sont basées sur le volontariat des salariés. Elles concernent des demandes de salariés à temps complet souhaitant passer à temps partiel. Le temps partiel, quand il est présent, se rencontre essentiellement dans les services administratifs, les sièges sociaux, ou dans de petites entreprises. Ce n'est donc pas une forme de flexibilité utilisée dans la branche, où l'on rencontrera plutôt des intermittents saisonniers, par exemple dans certaines laiteries - lait de brebis - fonctionnant quelques mois par an (par exemple laiteries à Roquefort).

Plusieurs interlocuteurs de branche ou d'entreprises, nous ont fait part de certaines tendances qu'ils avaient constatées : une tendance à la baisse du temps partiel féminin, qui serait passé de 8% en 2007 à 4% en 2009, et au contraire une tendance à une légère augmentation du temps partiel masculin (+0,5%), dans le cadre du congé parental à temps partiel, dans les entreprises de plus de 200 salariés<sup>170</sup>.

### Les salariés à temps partiel : comparaison des données de l'Enquête Emploi et du rapport de branche

Les données de l'enquête Emploi proviennent des déclarations des salariés, celles du rapport de branche, des réponses des entreprises. Les deux sources font état d'un taux de temps partiel un peu plus élevé dans les petites entreprises. Il semble que le temps partiel soit plutôt utilisé dans les petites entreprises artisanales ne fonctionnant pas sur un mode industriel.

**Tableau 20 : Comparaison des données sur le temps partiel entre l'Enquête Emploi et le rapport de branche, en %**

Nombre de salariés	Enquête Emploi INSEE	Rapport de branche FNLC FNIL
<b>Moins de 50</b>	15	<b>10</b>
<b>50 à 199</b>	7	<b>7</b>
<b>200 à 499</b>	3	<b>5</b>
<b>500 et plus</b>	11	<b>5</b>
<b>Ensemble</b>	10	<b>5</b>

Lecture : selon les données de l'Enquête Emploi, 15 % des salariés travaillant dans des entreprises de moins de 50 salariés sont à temps partiel

Les investigations que nous avons réalisées dans des entreprises confirment le faible taux de temps partiel dans ces entreprises.

### Le temps partiel dans les entreprises laitières

Plusieurs démarches ont été engagées afin de cerner le temps partiel dans le Lait. Aucun parmi nos différents interlocuteurs au niveau de la branche n'a pu nous indiquer une entreprise dans laquelle le temps partiel, tel qu'il est spécifié dans la convention de branche, serait appliqué.

La recherche effectuée sur la base des accords d'entreprise de la Dares a confirmé le faible taux de textes sur l'aménagement du temps de travail et le temps partiel négociés dans cette branche. Les accords concernant le temps de travail portent le plus souvent sur la journée solidarité, la modulation, les équipes de suppléance, les CET, le travail de nuit. La notion de « temps choisi » qui ressort de ces accords diffère de celle de l'accord de branche : il y est défini sous formes d'« heures choisies » au-delà du contingent d'heures supplémentaires qui concernent tous les salariés, alors que l'accord de branche s'axait plus sur le passage du temps complet au temps partiel et vice versa.

<sup>170</sup> Enquête des données sociales dans la transformation laitière en 2008, FNLC, ATLA, FNIL, op. cité.

Par la suite, des entreprises laitières ont été contactées dans toute la France afin de repérer une entreprise dans laquelle les clauses concernant le temps partiel dans la convention de branches seraient mises en application, en particuliers, une application du travail en tandem et où il y aurait un nombre significatif de salariés à temps partiel.

Le travail en tandem n'a été identifié dans aucune des 13 entreprises contactées et à peine un de nos interlocuteurs sur deux en avait vaguement connaissance. Les mi-temps existant dans les entreprises laitières sont des mi-temps thérapeutiques, souvent sur des postes aménagés. La partie de la convention de branche concernant le temps partiel est plutôt mal connue. La majoration de 5 % prévue dans l'accord ne concerne que les passages du temps complet au mi-temps, et aucun des interlocuteurs ne savait si des salariés en bénéficiaient dans leur entreprise.

La plupart de nos interlocuteurs considèrent que le travail à mi-temps ne s'adapte pas du tout au travail en 2X8. Par ailleurs, d'après les délégués syndicaux d'entreprise contactés, les salaires étant faibles dans ce secteur, les salariés ne sont pas attirés par le travail à mi-temps.

Le taux de temps partiel oscille de 1 % à 10 %, selon les établissements. Les emplois peuvent être en production, dans ce cas, les salariés sont en 2X8, ils ne travaillent donc pas la nuit. Cependant, la plupart des temps partiel se situent dans les secteurs administratifs ou dans les laboratoires.

Selon l'ensemble de nos interlocuteurs, les salariés à temps partiel le sont toujours à leur demande, que ce soit à l'embauche ou sous forme de passage du temps complet au temps partiel. Quelques cas de congés parentaux masculins sont signalés en production. Il semble qu'il y ait très peu d'emplois à temps partiel proposés à l'embauche ; ce serait une pratique très marginale qui peut exister dans des stations de montagne, dans des petites fromageries de montagne. Il semble que le temps partiel soit souvent un moyen de replacer des salariés âgés et/ou malades et leur éviter la reconnaissance en inaptitude. Le temps partiel leur permet d'éviter les horaires très matinaux et réduit la durée du travail ; ces salariés à temps partiel peuvent être aussi sur des postes aménagés. La problématique de l'usure au travail semble importante dans ce secteur.

Certains de nos interlocuteurs pensent que quelques femmes auraient pris le mi-temps au moment de la négociation sur la réduction du temps de travail avec la possibilité d'avoir 5 % de majoration ; apparemment elles ne seraient pas très nombreuses et la plupart seraient maintenant en trois quart de temps ou à plein temps. Dans aucune de ces entreprises contactées le temps partiel n'est apparu comme un enjeu.

Ainsi deux types de temps partiel se dégagent :

- les temps partiels liés à des problèmes de santé et d'usure, concernant le plus souvent des hommes âgés ayant travaillé à la production et étant soit sur des postes de même nature mais aménagés au niveau des horaires, soit sur des postes moins durs en entretien, administration... L'application de l'accord de branche en faveur des salariés âgés signé en 2009 qui prévoit un « temps partiel choisi » va sans doute encadrer et développer cette catégorie.
- les temps partiels des femmes qui peuvent être pris dans le cadre de congés parentaux, mais aussi prolongés au-delà sans qu'il semble y avoir de grosses difficultés à les obtenir. Cependant, ce sont surtout des emplois administratifs bien que certains soient en production mais en faible nombre ; certains hommes seraient concernés par les congés parentaux.

## B. UNE PRATIQUE ORIGINALE DE TEMPS PARTIEL

Une des entreprises que nous avons enquêtée, Lait1, présente une expérience originale de mise en place du travail à temps partiel bien que cette forme d'emploi y soit très peu développée.

L'entreprise fabrique des yaourts, de la crème, quelques desserts, des fromages blancs, des petits suisses. Au départ, l'entreprise était une coopérative qui écoulait la production de lait des agriculteurs. Elle dépend donc de la convention des coopératives laitières, FNCL. Cependant, les accords de la FNIL sont appliqués même si l'entreprise adhère à la FNCL car depuis 2002, 50 % des parts ont été vendues à une banque d'affaires, donc l'entreprise est maintenant 50 % coopérative et 50 % entreprise industrielle ; or, pour garder le statut de coopérative, il faut que 51 % des parts appartiennent au secteur coopératif. Cependant, tous les accords ayant été signés sous le statut de coopérative, pour le moment, l'entreprise est encore une coopérative, est encore rattachée à la MSA, et est sous statut coopératif en termes de fonctionnement.

D'après la responsable des relations humaines de cette entreprise, le marché du lait est saturé en France, il est « à maturité » et il est très concurrentiel ; la consommation ne peut s'étendre, même si les français sont gros consommateurs de produits laitiers. Lait1 détient 12 % des parts de marché et n'est pas le leader du secteur qui en possède 33 %. Si le marché est à saturation en France, l'entreprise est en expansion à l'étranger : en 2009, Lait1 a racheté sa filiale en Grande-Bretagne où le marché n'est pas saturé et se développe en Europe, notamment du Nord et vers l'international avec des filiales en propre ou non au Canada, Etats-Unis, Australie.

L'entreprise a été impactée par la crise : il y a eu trois plans sociaux, une usine fermée et une réorganisation qui a abouti au redressement de l'entreprise, avec des réductions d'effectifs et une baisse des coûts. Pour la DRH, c'était « s'adapter aux contraintes, rentrer dans des critères de productivité et de performances qui permettent de se maintenir sur le marché ». Le dernier plan social date de 2009.

L'entreprise est redressée depuis deux ans et a maintenant des résultats positifs, elle s'est repositionnée sur l'industrialisation et la qualité.

Les conflits récents ont été liés à des éléments de contexte extérieur. En effet, les usines ont été bloquées par le conflit des producteurs de lait puisque l'entreprise achète le lait à l'actionnaire coopératif de Lait1. Des tensions sont nées d'un décalage entre le prix du lait en France et le prix du lait en Europe (le prix du lait étant plus élevé en France qu'en Europe à cause d'un système spécifique de fixation des prix). D'ailleurs, le système national de fixation des prix a été abandonné en 2008 car le ministère a considéré qu'il n'était pas légal. Donc la fixation des prix deviendra libre et les quotas vont être supprimés en 2012.

### Situation de l'emploi et gestion du personnel

L'entreprise a perdu la moitié de ses salariés entre 2002 et 2010. Sur un total de 1 200 salariés, 45 salariés travaillaient à temps partiel (avant les recrutements de 2010 *voir infra*), cela représente un peu plus de 3 % de l'ensemble des salariés. Il n'y a pas d'incitation au temps partiel dans l'entreprise.

Il y aurait quelques congés parentaux masculins en production. Mais il n'y a pas de données précises sur cette situation qui doit être très marginale. Il n'y a pas pour le moment de seniors passés à temps partiel.

## Politique d'emploi féminin, accord d'égalité professionnelle

Les deux tiers des salariés sont des hommes, davantage présents en production car les emplois y étaient considérés comme pénibles. Cependant, d'après la DRH, même s'il y a encore quelques postes difficiles, ils seraient de moins en moins nombreux grâce à l'automatisation. L'ergonomie des postes de travail a été améliorée. En dehors des pannes, où des interventions physiques sont parfois nécessaires, il n'y a plus d'après elle de pénibilité particulière du travail. Aujourd'hui la conduite de la ligne doit permettre aussi bien à une femme qu'un homme de travailler car dans les établissements, des aménagements qui suppriment les tâches pénibles ont été réalisés sur les lignes. Il y a maintenant des caristes femmes, donc quelques femmes en logistique, ce qui est nouveau. Les femmes sont considérées comme étant plus précises, plus rapides, plus « qualitatives ». Le travail de nuit est volontaire pour les femmes.

Les animatrices de marque dans les magasins sont surtout des femmes et à temps partiel, mais Lait1 qui sous-traitait ces activités à des agences est en train de réintégrer ces fonctions au sein de l'entreprise (V. infra).

## Relations sociales dans l'entreprise

Les syndicats sont actifs. Le syndicat majoritaire est la CGT, suivent la CFDT, l'UNSA, la CGC, la CFTC. L'UNSA est principalement présente sur un site logistique.

Les élections se font au niveau des établissements, les dernières ont eu lieu en juin 2008. Chaque établissement a son Comité d'entreprise et ses délégués. Il y a un comité central d'entreprise et des délégués centraux syndicaux.

Les accords sont négociés au niveau de l'entreprise, et des avenants ont été négociés sur l'aménagement du temps de travail dans les établissements ; il n'y a pas d'accord spécifique sur le temps partiel mais il y a un accord RTT. Des aménagements pour le temps partiel ont été repris dans l'accord : par exemple pour le nombre de jours de RTT, pour le DIF (quelqu'un qui a au moins 80 % a ses 20 heures de DIF, ce n'est pas proratisé).

## Horaires pratiqués dans l'entreprise

En usine le travail se fait en équipes, en principe alternantes mais les salariés demandent plutôt à être affectés sur une plage fixe. Cela permet d'alterner les horaires avec le conjoint et de ne pas avoir besoin de garde pour les enfants. Donc la demande des femmes serait plutôt d'avoir des horaires fixes que de réduire leur temps de travail.

La référence horaire est 35 heures, la modulation se fait sur l'année. La durée du travail en cas de travail posté en continu est de 34 heures 50. La fabrication en usine commence le dimanche après midi jusqu'au vendredi, en 3X8 ; les services de logistique travaillent du lundi au vendredi en 2X8.

A priori, jusque maintenant, le temps partiel n'était pas une modalité d'organisation du travail développée dans l'entreprise ; le temps partiel était plutôt traité au cas par cas. D'après la responsable des relations humaines, il y a très peu de temps partiel en production bien qu'on note qu'il existe du temps partiel parental à 80 % qui commence à être utilisé par des hommes dans les usines. Mais les congés parentaux sont plutôt pris en congés pleins. Il y a quelques salariés à temps partiel dans les services administratifs et au siège, ce sont des femmes.

## Temps partiel dans l'entreprise : nouvelle politique de recrutement de commerciaux à temps partiel

En 2010, l'entreprise envisage de développer sa politique commerciale d'une nouvelle façon et prévoit de recruter des commerciaux à temps partiel afin de répartir les ressources en fonction des besoins et de réinternaliser des fonctions qui jusque-là étaient sous-traitées. Il s'agit d'avoir plus de personnes travaillant moins longtemps, pour des actions bien précises sur des petits secteurs géographiques. Cette opération étant en cours, nous avons pu étudier cette nouvelle forme d'utilisation du temps partiel dans cette entreprise.

Il est prévu de recruter près de 70 personnes. Leur mission consiste à renforcer la visibilité de la marque Lait1, de ré-achalander les rayons dans les magasins, d'assurer le réapprovisionnement du fonds de rayon et des têtes de gondole, d'assurer les prises de commande, d'éviter les ruptures de stock, d'assurer une bonne présentation et la mise en évidence des produits.

Cette démarche résulte d'une décision prise après une étude approfondie. Elle révèle un vrai choix stratégique de l'entreprise et a été présentée aux représentants du personnel. Les CE et CHSCT ont été consultés mais il n'y a pas eu de négociation sur cette question.

Lait 1 lance sa campagne de recrutement à l'été 2010. Mais il faut d'abord dénoncer les contrats avec la société de sous-traitance, ce qui ne peut se faire que par tranche de 3 mois, les dates d'échéance étant échelonnées ; donc, les recrutements se font au fur et à mesure de la dénonciation des contrats.

### Raisons du choix

Jusqu'alors la force de vente supplétive (c'est à dire les animateurs de vente, commerciaux qui s'occupent de la marque dans les différents magasins) était complètement sous-traitée à une société spécialisée qui faisait travailler pour LAIT1 27 personnes à temps complet sur toute la France avec des horaires de 5 heures-12 heures ou 6 heures-13 heures, du lundi au vendredi.

Le constat a été insatisfaisant pour l'entreprise : en effet l'action des personnes n'était de fait réellement efficace dans les magasins que jusqu'à 9 heures du matin car, après l'heure d'ouverture, les chefs de rayon ne laissaient plus les commerciaux intervenir, considérant qu'ils gênaient le fonctionnement. Certaines enseignes refusaient même l'accès du magasin à des personnes n'étant pas salariées de la marque qu'elles devaient promouvoir. De plus il avait pu être constaté que certains agents ne faisaient pas uniquement la promotion pour LAIT1, et « qu'il pouvait y avoir un mélange des genres » (des marques).

Constatant les limites de cette politique, LAIT1 décide d'internaliser cette fonction et de mettre des personnels embauchés en interne pour sa politique de promotion, sur des emplois exclusivement à temps partiel, et avec des horaires correspondant aux besoins de l'entreprise : les matins de 5 heures à 9 heures ; il s'agit de cibler leurs actions sur la tranche horaire convenant le mieux pour ce type d'opérations, et ainsi de renforcer l'action commerciale en magasins afin d'être visible sur tous les magasins.

## Recrutements

67 postes à temps partiel de « promoteurs de vente » sont créés sur toute la France par LAIT1. Ce chiffre est supérieur au nombre de personnes qui exerçaient auparavant ces missions - ils étaient 27 à temps complet -, ce qui montre la volonté de l'entreprise de renforcer la couverture des points de vente, puisque cela aboutit à la création de plus de 5 équivalents temps plein.

Les postes proposés sont exclusivement à temps partiel, du mardi au samedi de 5 à 9 h du matin, les interventions se font sur plusieurs magasins.

Le travail s'effectue dans des magasins qui appartiennent à des grandes enseignes de la distribution alimentaire. Chaque salarié a un portefeuille de 10 magasins environ et doit agir sur deux magasins par jour, de 5 heures à 9 heures du matin, activité à laquelle s'ajoutent quelques réimplantations de nuit correspondant à un travail de 2 nuits par an par magasin, soit un total de 20 nuits par an.

Le salarié recruté bénéficie d'une formation d'une semaine au siège de l'entreprise au moment de son embauche. Le travail consiste à veiller à ce que les produits de la marque soient bien présentés, à les mettre en valeur ; le salarié propose des présentoirs, vérifie les dates de consommation, implante les nouveautés et met en valeur les produits de gamme qui viennent de sortir. Il travaille en binôme avec le « compte-clé » (c'est à dire la personne du magasin ayant la responsabilité du rayon).

Afin d'assurer le suivi du travail et d'éviter un isolement du salarié, il est prévu qu'il soit tous les jours en contact avec un cadre commercial du territoire sur lequel il est affecté, et une fois par semaine avec le manager régional. Des réunions de région ont également lieu tous les trimestres. On peut constater que le processus a été très élaboré.

Les salariés recrutés ont une rémunération de 780 euros bruts par mois pour 20 heures de travail par semaine, à laquelle s'ajoutent un 13<sup>e</sup> mois, un intéressement/participation, plus une prime de vacances égale à un demi-mois de salaire. En outre ils ont un véhicule de fonction (une petite voiture qu'ils peuvent utiliser à titre personnel également), un ordinateur et un téléphone portable.

En quatre mois, la moitié des recrutements ont été effectués. 2500 CV ont été reçus. Les sessions de recrutement ont été organisées dans les régions ; après un entretien téléphonique. 10 à 15 personnes étaient ensuite convoquées à un entretien, pour s'assurer de la correspondance de la candidature (notamment la vérification que le temps partiel corresponde bien à un « choix ») et de la maîtrise de la lecture, écriture, calcul. Au final 3 à 5 personnes étaient retenues et recrutées. D'après la DRH, ces recrutements ciblent les situations particulières suivantes : étudiants, complément d'activité, recherche expresse de temps partiel, cumul emploi-retraite.

Il est à noter qu'il n'y a aucune exigence de diplôme ou d'expérience pour le recrutement ; seul le permis de conduire ainsi qu'une bonne présentation, de la disponibilité et le sens du service client sont requis et sont évalués lors de l'entretien d'embauche.

## Profils

En février 2011, 33 personnes ont été recrutées sur une période de 4 mois sur les 67 prévus qui se répartissent de la façon suivante :

- 17 femmes et 16 hommes, soit une véritable mixité, ce qui est rare pour des emplois à temps partiel.

Trois profils type peuvent être présentés :

- 1/3 sont des étudiants (pouvant suivre leurs cours dans la journée et donc combiner travail et études)
- 1/3 recherchent un complément d'activité et ont donc une autre activité, par exemple de 10 à 12 heures ou l'après-midi,
- 1/3 sont des personnes qui recherchent exclusivement un emploi à temps partiel conciliable avec une vie de famille, (des femmes souhaitant pouvoir s'occuper de leurs enfants scolarisés) ou sportive (joueur de football par exemple).

Les âges des personnes recrutées vont de 19 à 62 ans (il peut tout à fait y avoir des personnes seniors ou retraitées en cumul emploi-retraite).

Nous avons rencontré trois personnes ayant été recrutées depuis la dernière rentrée et qui nous ont fait part de leur expérience. D'âge et de statut différents, de 23 à 48 ans, elles sont toutes des femmes. L'une est étudiante, la seconde a un autre métier qu'elle exerce surtout l'été et cherchait un complément pour l'hiver, et la troisième est une femme qui « galère » d'emploi précaire en emploi précaire et cherchait surtout un emploi stable.

Toutes les trois se déclarent satisfaites de cet emploi et des conditions de travail pour des raisons différentes. Alexia, l'étudiante est ravie d'avoir trouvé un emploi qui lui permette de poursuivre ses études en journée, même si elle considère que le travail en lui-même n'a qu'un intérêt limité (le travail consiste en beaucoup de manutention). Les deux autres apprécient le travail, le trouvent varié et intéressant et sont surtout contentes d'avoir trouvé un emploi stable.

Toutes considèrent avoir un très bon équipement de travail et d'excellents moyens de travailler – voiture, ordinateur, téléphone, imprimante, appareil photo – avec la prise en charge des frais – essence, péage-. Elles apprécient également l'ambiance de travail, avec les personnels des magasins où elles interviennent qui reconnaissent l'utilité de leur travail ; les relations avec leur hiérarchie avec qui elles sont généralement en contact par téléphone ou mail, parfois des rencontres, sont aussi considérées satisfaisantes. De même, la mutuelle proposée par Lait1 est appréciée, car considérée comme intéressante et peu onéreuse.

Par contre nous avons pu constater que les salaires annoncés par la direction ne semblaient pas correspondre à ce que les intéressées annonçaient, sauf pour une. Pour les autres il est inférieur. Alexia et Guilaine déclarent en effet percevoir 560 et 600 euros net, alors que Bernadette confirme les 780 euros bruts correspondant à 650 euros nets. Il semble donc y avoir un certain décalage pour certaines qui peut être lié à l'heure de nuit que certaines récupèrent en repos et que d'autres se font rémunérer.

Evidemment pour toutes, les horaires sont considérés comme une contrainte, une fatigue, mais non insurmontable. Et toutes considèrent que ces horaires leur conviennent, même s'ils ont nécessité une phase d'adaptation.

Il faut apprendre à gérer la fatigue « il faut apprendre à se reposer, à faire la sieste ». Il y a une heure de nuit (de 5 heures à 6 heures) qui donne droit à majoration et qui peut être récupérée financièrement ou en repos.

Sur les trois personnes rencontrées, une seule regrette de n'avoir pu être embauchée à temps complet, ce qui l'oblige à chercher un complément ailleurs. Donc cette forme de temps partiel peut être « subie » pour certaines, qui préfèrent un emploi à temps partiel que le chômage.

## Bilan

La responsable des ressources humaines de l'entreprise ne cache pas sa satisfaction quant aux résultats obtenus en si peu de temps sur une forme d'emploi qui représente une innovation dans l'entreprise.

En effet d'après elle, tout le monde est content :

- les clients sont ravis,
- le volume des ventes a augmenté ce qui aboutit à une progression du chiffre d'affaires de l'ordre de 5%,
- le système évite les ruptures de stocks, suite au passage des commandes et permet d'assurer le suivi des produits de la marque en vente, de façon exclusive (alors qu'avant il avait été remarqué que les salariés pouvaient travailler pour plusieurs marques),
- les salariés semblent également très contents de leurs conditions de travail.

En conclusion, le temps partiel n'est pas une modalité d'organisation du travail développée en production dans l'entreprise LAIT1 et était plutôt traité au cas par cas. Il existe du temps partiel parental qui commence à être utilisé par des hommes dans les usines.

On peut noter une démarche atypique d'utilisation du temps partiel à LAIT 1, qui correspond pour l'entreprise à une nouvelle forme d'emploi. La démarche est originale et le temps partiel, tel qu'il a été conçu répond aux besoins commerciaux de l'entreprise. Lors des recrutements, une attention est portée sur la situation des personnes et au fait que le temps partiel corresponde vraiment à leur « choix », ce qui ne semble pas être tout à fait exact pour tout le monde.

On observe donc une utilisation assez atypique du temps partiel cumulée avec des horaires également atypiques. Par ailleurs, l'embauche se répartit, jusqu'à présent, à égalité entre des hommes et des femmes, ce qui est rare pour des postes à temps partiel.

Par ailleurs, on peut également souligner la tendance à l'internalisation de tâches auparavant confiées à des sous-traitants.

### C. UN EXEMPLE DE GESTION DU TEMPS PARTIEL SIGNIFICATIF DE LA BRANCHE

L'entreprise Lait2 appartient à un groupe qui comprend 11 500 collaborateurs dans 120 pays. Elle fabrique et commercialise du fromage. C'était au départ une fromagerie familiale du siècle dernier qui s'est internationalisée ces dernières années, actuellement les deux tiers du chiffre d'affaires sont réalisés à l'étranger.

L'entreprise a deux types d'activité :

- 1) transformation du lait récolté dans les zones de collecte de lait pour fabriquer des fromages dans les usines,
- 2) fabrication de fromages fondus, à partir d'ingrédients déjà existants qui vont être fondus dans deux usines de montagne.

Les résultats globaux sont en légère progression et les effectifs sont stabilisés. L'entreprise est impactée par le cours des matières premières, le cours du lait : « la crise du lait est prise en compte au niveau du groupe, ça s'est bien passé, on est en sortie de crise, les résultats sont plutôt pas mal » (DRH).

#### Peu de temps partiels, mais dans toutes les catégories

L'entreprise emploie 3600 salariés en France dont 2350 ouvriers et employés, 1102 cadres et agents de maîtrise.

En 2009, 148 salariés étaient à temps partiel, ce qui représente 4 % de l'effectif. Le temps partiel serait en légère augmentation depuis 2008 (plus 5 %).

La répartition par catégorie et sexe des salariés à temps partiel est la suivante :

- 65 ouvriers : 18 hommes et 47 femmes
- 32 employés : 31 femmes et 1 homme
- 26 agents de maîtrise, toutes des femmes
- 25 cadres, toutes des femmes.

Il y a donc peu de temps partiels, mais ils sont sur tous les statuts ; les cadres et les agents de maîtrise à temps partiel ne sont que des femmes. Parmi les ouvriers à temps partiels il y a beaucoup de mi-temps thérapeutiques.

Parmi les 97 ouvriers et employés à temps partiel, 81 sont des temps partiels classiques et 16 des congés parentaux, 36 sont inférieurs ou égal au mi-temps (dont quatre congés parentaux), 61 sont au-delà du mi-temps (dont 12 congés parentaux, à 80 ou 90 % le plus souvent).

Les cadres et agents de maîtrise à temps partiel ont tous des horaires supérieurs au mi-temps ; elles sont 51 en 2009, elles étaient 68 en 2008.

Les temps partiels sont parfois d'embauche à la demande du salarié, le plus souvent à sa demande après un congé ou un temps partiel parental.

L'entreprise applique l'accord de branche, avec l'accompagnement dégressif lorsqu'il y a passage du temps complet au temps partiel. Aucun établissement n'utilise plus de temps partiel que les autres.

### Pas d'accord spécifique sur le temps partiel

Les syndicats sont plus ou moins présents selon les sites. Chaque établissement a un CE, des DP, un CHSCT et des délégués syndicaux et il y a un comité central d'entreprise. Les résultats aux élections en janvier 2009 sont les suivants:

CFDT : 41 % ; CGT : 33,42 % ; FO : 16,63 % ; CGC : 4,22, % ; UNSA : 4, 72 %.

Un certain nombre d'accords récents ont été signés : mutuelle obligatoire, accord d'intéressement, politique salariale, toilettage des accords sur la prévoyance, frais de santé etc. pour se mettre à jour avec les nouvelles mesures législatives. Des accords RTT ont été signés au cours des années 2000, dans les établissements et au niveau central, mais aucun accord concernant le temps partiel si ce n'est l'accord senior.

Il y a mention des temps partiels dans les accords RTT, mais il n'y a pas d'accord spécifique temps partiel. Les négociateurs ont repris les dispositions de la branche dans leurs accords RTT en ce qui concerne le temps partiel. Dans l'accord RTT 2001, la procédure à suivre pour un salarié à temps complet qui veut passer à temps partiel et le délai de réponse pour l'employeur sont les seules mentions concernant les temps partiels.

Pour la gestion des salariés à temps partiel, l'entreprise applique directement les accords de branche. D'après notre interlocutrice qui n'était pas présente au début des années 2000, il semble que lors de la mise en place de la RTT, les temps partiels n'auraient pas modifié leur durée du travail et auraient eu le même traitement que les temps complets au niveau du salaire (même augmentation du taux horaire). Elle pense que c'était sans doute géré localement.

D'après elle, l'entreprise ne souhaite pas organiser des postes de travail à temps partiel, l'organisation du travail ne s'y prêtant pas ; cependant, tout collaborateur qui souhaite un temps partiel, pourra l'obtenir à condition que l'organisation de son poste de travail le permette. Selon elle, il n'y a pas de fonctionnement en tandem dans l'entreprise et elle ne sait rien de la négociation du travail en tandem dans la branche.

### Le temps partiel pour les seniors

Fin 2009, un accord senior a été signé dans l'entreprise qui prévoit le temps partiel aménagé pour les salariés de 58 ans au moins et qui sont à deux ans de la retraite à taux plein. C'est une déclinaison de ce que propose la branche en matière d'emploi des seniors, c'est-à-dire un temps partiel 90 ou 80 %, organisé sur des semaines complètes travaillées et des semaines complètes non travaillées, dans le cadre du travail en équipe. L'employeur cotise sur la base d'un 100 % et accompagne, d'une manière dégressive sur un an, la perte de rémunération de 20 ou 10 %. La mesure est limitée à deux ans. Il est trop tôt pour savoir combien de salariés seniors choisiront à passer à temps partiel.

Fin 2009, 126 personnes ouvriers et agents de maîtrise d'usine étaient âgés de 58 ans et plus et pourraient être concernés par le passage à temps partiel. Il est prévu d'ouvrir 60 temps partiels pour les seniors. Ce seront des emplois à 80 % ou 90 %, avec une semaine de congé toutes les 5 semaines de travail. Les embauches compensatrices seront gérées en local. Cela peut être géré comme des remplacements de congé puisque les salariés seraient absents sur des semaines complètes.

Lors de notre enquête, les effets de l'accord n'étaient pas encore perceptibles.

## Des horaires alternants sans modulation

Les horaires sont postés en alternance, soit en 2X8, soit en 3X8 avec des nuits (certains salariés travaillent en nuits fixes) ; certaines entreprises fonctionnent en feu continu, le dimanche et jour férié. Les ouvriers travaillent sur une organisation hebdomadaire ; il y a trois types de durée du travail :

- le travail en continu en 3X8
- le travail en semi continu en 2X8
- les autres sont à 35 heures. Les employés sont sur un système d'horaires variables, avec des plages fixes et des plages variables, ils relèvent du système « 35 heures payées ».

Au niveau de la maîtrise, les vendeurs sont organisés sur des forfaits en heures sur l'année : on attend d'eux qu'ils travaillent 39 heures 50, ils sont sur un forfait de 37 heures sur l'année, avec 2 heures supplémentaires ; ce sont des itinérants non-cadres.

Les autres agents de maîtrise dans les sièges, sont sur un forfait mensuel payé 37 heures travaillées 39 heures 50 avec RTT. Ils sont aussi en horaires variables.

Les cadres sont au forfait jour, 213 jours travaillés sur l'année.

Il n'y a pas de modulation, les salariés sont sur la même durée toutes les semaines et ont des heures supplémentaires payées ou compensées en repos selon leur choix s'ils travaillent plus longtemps.

Il n'y a pas de travail intermittent dans l'entreprise, seuls quelques CDD sont embauchés en cas de besoin en fonction des quelques variations saisonnières.

Avant les accords RTT, l'entreprise pratiquait la modulation, mais très rapidement elle est revenue à une organisation à la semaine. Les cadres n'arrivaient pas à gérer la modulation d'une manière optimale pour être en conformité avec la législation alors que l'organisation à la semaine est tout à fait adaptée. Les pointes d'activités sont gérées avec les heures supplémentaires et avec des équipes de week-ends : en fonction des besoins ils peuvent signer des accords pour mettre en place des équipes de week-ends, avec le volontariat en interne et des embauches d'emplois précaires.

En conclusion, le temps partiel est très marginal dans cette entreprise dont l'organisation du travail en production ne s'adapterait pas bien au temps partiel. Cette forme d'emploi n'est pas un choix de l'entreprise : « On n'a pas des métiers qui légitiment une organisation avec des temps partiels » (DRH). Pourtant, comme, au niveau de la branche, ils proposent aux seniors de travailler à temps partiel avec un repos d'une semaine toutes les cinq semaines. Par contre, il semblerait que les salariés qui souhaitent travailler à temps partiel peuvent le faire, même en dehors des congés parentaux.

## CONCLUSION

Malgré des dispositions conventionnelles assez novatrices en matière de temps partiel, il semble que cette forme d'emploi n'est, de fait, guère utilisée dans cette branche, et ne corresponde ni à un véritable besoin, ni à une aspiration des salariés, des syndicats, ou des employeurs. Les directions et les syndicats s'accordent pour considérer que travail de type industriel en postes alternants ne se prête pas facilement à une organisation à temps partiel. En effet, le plus souvent, les postes à temps partiel sont sur des emplois tertiaires ; les quelques emplois à temps partiel en production relèvent souvent d'aménagements pour raison de santé, du type mi-temps thérapeutique.

Le temps partiel est considéré comme inadapté à l'organisation du travail en 2X8 ou 3X8, et pourtant l'accord senior prévoit le travail à temps partiel pour les seniors volontaires avec plusieurs modes d'organisation de la réduction d'horaires sur la journée, la semaine, le mois ou l'année. Il sera intéressant de voir si cet accord sera effectivement appliqué ou restera une possibilité théorique comme les dispositions sur le temps partiel.

Les dispositions de l'accord de branche en matière de temps partiel peuvent représenter un exemple de l'écart qui se situe parfois entre les négociateurs de branche et les besoins des entreprises et des salariés. On peut faire l'hypothèse que les directeurs d'entreprise négociateurs ont introduit ces incitations au mi-temps comme possibilité de réduction des emplois en cas de besoin, mais que cette forme de travail ne correspond pas aux besoins des entreprises et des salariés du secteur.

## CONCLUSION

---

### DES « BRANCHES » PROFESSIONNELLES PARTICULIEREMENT UTILISATRICES DE TEMPS PARTIEL

Notre recherche s'est concentrée sur trois univers professionnels : les branches de service du « commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire » (Commerce) et des « hôtels, cafés, restaurants » (HCR), et le secteur industriel du « lait » qui couvre deux branches distinctes du point de vue conventionnel mais très proches du point de vue socioéconomique – les coopératives et l'industrie du lait (Lait). Nous les avons choisies pour des raisons différentes.

Commerce et HCR présentent un taux de contrats à temps partiel supérieur à la moyenne nationale. Les entreprises de ces deux branches de service partagent de nombreux points communs. Collectivement, elles occupent une place non négligeable dans l'économie française en termes de chiffre d'affaire et de nombre de salariés occupés. Elles sont aussi très ancrées dans le paysage hexagonal, qu'il s'agisse des petits commerces ou des supers et hypermarchés, des hôtels, des cafés ou des restaurants. Ces deux branches sont aussi marquées par la coexistence de très grands groupes, d'envergures nationale et internationale, et d'une myriade de petites et très petites entreprises, dont une part significative qui n'emploie aucun salarié. Un autre point commun à ces deux branches tient à leur système d'acteurs des relations professionnelles. En effet, les organisations syndicales y sont particulièrement fragiles. Nous savons que la petite taille des entreprises peut constituer un frein évident, comme la précarité d'une partie importante du salariat de ces branches. Les responsables syndicaux déclarent ainsi, à Commerce comme à HCR, un taux global de syndicalisation de l'ordre de 2% maximum des salariés. Enfin, ces deux branches sont aussi confrontées à l'imprévisibilité de leur volume d'activité, ou au moins, à d'importantes fluctuations de ce volume dans la journée, dans la semaine, dans le mois et dans l'année. L'un des enjeux de la distribution et de l'hôtellerie-restauration consiste à lisser cette activité, qui dépend essentiellement de la fréquentation des établissements et des entreprises par la clientèle (en proposant des formules attractives aux heures creuses par exemple). Mais surtout, maîtriser ces flux et ces variations est également un enjeu fort en termes d'emploi et d'organisation du travail, notamment en termes de temps partiel.

Les coopératives et les industries laitières proposent une autre logique. Elles offrent un éclairage différent – industriel – sur les usages du temps partiel. Ces deux branches ont été choisies pour plusieurs raisons. D'abord, parce que les accords nationaux présentent des dispositifs relatifs au temps partiel innovants, comme le travail « en tandem » et l'incitation au travail à mi-temps. Ensuite, parce que l'enquête Emploi montre que les entreprises de ces branches sont parmi les plus utilisatrices de temps partiel par rapport à l'ensemble des entreprises de l'industrie (elles le sont cependant beaucoup moins que les entreprises du commerce ou d'HCR, qui relèvent des services). Enfin, les deux branches conventionnelles du « lait » réunissent essentiellement des entreprises de grandes et moyennes tailles, confrontées à des contraintes productives spécifiques (collecte et transformation de la matière première) et très majoritairement protégées de la saisonnalité de leur activité. En ce sens, le « Lait » a été abordé comme un complément à l'analyse des branches Commerce et HCR.

Au-delà de leurs différences, ces branches professionnelles partagent donc au moins un point commun : celui de recourir plus fréquemment que d'autres aux contrats à temps partiel – le « lait » davantage que la moyenne de l'industrie, Commerce et HCR davantage que la moyenne de l'ensemble du secteur privé. Ces branches ont également dû s'adapter aux transformations législatives et juridiques qui se sont succédées durant la décennie 2000.

### **LES EVOLUTIONS JURIDIQUES DES ANNEES 2000**

En tant que branches utilisatrices de temps partiel, elles ont toutes été confrontées aux mêmes évolutions juridiques qui se sont succédées depuis le début des années 2000 sur la question du temps de travail. Les récents travaux de la Dares<sup>171</sup> sur ce sujet montrent bien l'importance – sinon la primauté – des cadres légaux et juridiques pour expliquer les rapports qu'entretiennent les entreprises au temps partiel : la « progression du salariat à temps partiel (...), notamment de 1992 à 2003, semble avoir davantage résulté de la mise en place de mesures de politique publique favorisant cette forme d'emploi » (Ulrich, Zilberman, 2007, p.1).

L'Etat joue de fait un rôle central au travers de ses nombreuses interventions sur l'environnement des entreprises. Et il est bien connu que sur le temps de travail, les priorités des différentes majorités qui se sont succédées au pouvoir sont passées en une décennie de la réduction du temps de travail pour un partage collectif des emplois (une logique encore explicitement présente dans les textes conventionnels des branches du Lait) à une politique inverse résumée par l'idée qu'il convient d'inciter les actifs occupés à travailler « plus ». Les effets de ces évolutions se manifestent aussi au niveau du temps partiel. En une dizaine d'années, et après avoir bénéficié de nombreuses lois incitatives à son usage, le temps partiel a progressivement été de moins en moins soutenu par les pouvoirs publics. A partir des années 2000, la tendance est au passage de l'incitation à la dissuasion du recours au temps partiel. Les contrats se rigidifient, l'encadrement légal devient de plus en plus strict, les allègements financiers sont réduits, puis abandonnés. Ces évolutions de la législation relative au temps partiel sont renforcées par un mouvement parallèle de flexibilisation des contrats à temps complet. La mise en place des 35 heures hebdomadaires dans les entreprises s'accompagne en effet de nouveaux outils de flexibilité des temps complets, comme la modulation et l'annualisation du temps de travail, les nouvelles possibilités d'aménagement du temps, etc.

En somme, comparativement au temps complet et du point de vue des directions, le temps partiel perd deux de ses principaux atouts: son coût horaire augmente à mesure que les aides publiques et les exonérations fiscales s'amenuisent et sa flexibilité s'est trouvée cristallisée dans un canevas de nouvelles règles plus contraignantes pour les employeurs. Il n'est pas étonnant de constater qu'en conséquence les pratiques en matière de recours et d'utilisation du contrat de travail à temps partiel ont fortement évolué sur les dernières années, et que le temps partiel est moins l'outil de gestion de main-d'œuvre flexible qu'il n'a été. Les transformations légales sont en effet prolongées dans les branches et les entreprises par l'activité conventionnelle à ces différents niveaux de négociations. Nos travaux sur les accords de branches et d'entreprises montrent cependant que si le temps de travail est une préoccupation centrale des acteurs, le temps partiel (à l'exception peut-être du Commerce), est surtout considéré comme un « cas particulier » du temps de travail.

---

<sup>171</sup> Ulrich V., Zilberman S., 2007. « De plus en plus d'emplois à temps partiel au cours des vingt-cinq dernières années », *Premières Synthèses*, Dares, n°39.3

## UNE PREOCCUPATION SOUVENT ABSENTE DES NEGOCIATIONS SOCIALES

Les différentes branches professionnelles ne se saisissent pas toutes de la même manière des évolutions législatives relatives au temps de travail et au temps partiel. Leurs caractéristiques industrielles, leurs cultures professionnelles et l'état de leurs relations professionnelles sont autant d'éléments qui influencent – positivement ou négativement – les négociations collectives relatives à ces objets.

Dans notre échantillon, la branche Commerce se distingue par son engagement sur la question du temps partiel. Les accords spécifiques qui lui sont dédiés améliorent les dispositions en faveur des salariés, créant un véritable statut juridique du temps partiel. Cette branche a eu durant de nombreuses années le triste privilège d'employer l'un des cas les plus exemplaires de la précarité associée au temps partiel – celui des caissières à temps partiel « subi » (nous rediscutons ce terme en fin de conclusion), aux contrats très courts et auxquelles il était proposé des heures complémentaires, selon les besoins de l'entreprise, obligeant à une disponibilité permanente pour les salariés. Les nouvelles dispositions conventionnelles tendent aujourd'hui à revenir sur ce modèle.

La convention de branche HCR, en revanche, n'aborde que subrepticement le temps partiel au détour des articles consacrés au temps de travail. Dans cette branche, les acteurs se sont concentrés sur la réduction du temps de travail, qui a nécessité six années de rudes négociations pour parvenir à un texte pérenne. L'ambition des acteurs est alors surtout de normaliser les usages du temps de travail dans une branche longtemps connue pour ses abus et ses pratiques aux frontières de la légalité.

Un troisième cas de figure est représenté par les branches du « lait ». Dans ce secteur, qu'il s'agisse des coopératives ou de l'industrie laitière, le temps partiel bénéficie d'un *a priori* positif puisqu'il est associé à un cadrage politique ambitieux : le partage de l'emploi. Les modalités négociées, notamment en termes d'incitations au passage à mi-temps et de travail « en tandem », ne sont cependant pas appliquées dans les entreprises (ou très marginalement). Ainsi le décalage est grand entre l'ambition affichée au niveau conventionnel national et la réalité des usages dans les entreprises et les établissements. Il s'agit là d'un premier enseignement puisque cette branche avait été sélectionnée pour cette étude en raison notamment de ses innovations conventionnelles. Sur le terrain, ces dernières sont souvent méconnues et ignorées. Un second enseignement a accompagné la découverte de ces deux branches professionnelles : d'après les interlocuteurs rencontrés, le temps partiel n'est pas un sujet de négociation, pas plus qu'il ne serait très utilisé par les entreprises.

Ces différentes déclinaisons de cadres juridiques nationaux sont autant d'exemples qui illustrent les cheminements complexes et incertains des textes et des accords collectifs. Elles montrent surtout les vicissitudes qui accompagnent les passages du général (droit du travail) au particulier (les accords d'entreprises) en passant par tous les niveaux intermédiaires (conventions collectives professionnelles). Ils montrent que ces passages d'un échelon à l'autre, d'un ensemble d'acteurs à un autre, ne sont pas évidents ni transparents ni neutres. Ainsi dans le Lait, les dispositifs prévus au niveau national dans la convention collective ont manifestement des difficultés à se décliner au niveau des entreprises. HCR est confrontée au même problème d'application et d'effectivité des règles nationales. A l'exception de Commerce, à propos du travail à temps partiel, les entreprises d'HCR et du Lait nous ont semblé en situation d'attente – ces terrains ne nous ont donc pas permis de voir à l'œuvre les effets de la possibilité ouverte par

la loi du 20 août 2008 de négocier de manière autonome dans les entreprises. En effet, sur ces terrains, il n'y a pas eu de négociations qui utilisaient les nouvelles possibilités pour l'aménagement du temps de travail prévues par la loi d'août 2008.

Ces articulations cachent aussi qu'il existe des mouvements inverses, qui se caractérisent par l'influence des entreprises sur les niveaux plus généraux, notamment lorsqu'elles ont un poids politique, économique et social suffisant pour peser dans les négociations nationales de branche. C'est le cas essentiellement dans le Commerce, où les négociations d'entreprises complètent et améliorent le dispositif conventionnel élaboré par la branche, (relèvement des bases minimales, passage au temps complet). Dans la branche Commerce, cette impulsion vient des grandes entreprises du secteur qui ont contribué à mettre en place de nouvelles pratiques qui ont été normalisées dans un second temps par la négociation de branche. Cette dernière, s'inspirant de pratiques ou d'accords conclus au niveau des grandes entreprises motrices, a été déterminante pour modifier les conditions d'utilisation du temps partiel pour toutes les entreprises de la branche et a contribué à la modification de l'utilisation du contrat à temps partiel. Certes cette évolution est en cours et n'est pas aboutie partout, mais elle tend vers une diminution sensible du temps partiel « subi », et dans notre échantillon, il s'agit de la seule branche dans laquelle nous trouvons une articulation juridique aussi élaborée sur la question du temps partiel.

Ces articulations peuvent se résumer en les simplifiant comme suit : dans les deux branches du Lait, il existe des dispositions avantageuses au niveau national qui ne sont pas déclinées au niveau des entreprises ; dans la branche Commerce, les dispositions conventionnelles sur le temps partiel sont très cadrées et améliorent les dispositions légales, et elles sont reprises par les entreprises (dont elles émanent pour la plupart) ; dans la branche HCR, sur le temps partiel, la convention nationale est très discrète et dans les entreprises, il n'existe aucun accord supplétif qui prenne le relais de la branche :

**Tableau 21 : Articulations schématiques des niveaux de négociation**

Branche	Niveau national	Niveau d'entreprise
Lait	+	0
Commerce	+	+
HCR	0	0

### **DES USAGES AUX CROISEMENTS DE PREOCCUPATIONS ORGANISATIONNELLES, SOCIALES ET ECONOMIQUES**

Nos travaux dans les différentes branches professionnelles nous ont amenés à rencontrer de nombreux acteurs concernés par le temps partiel – qu'ils le soient indirectement, au travers de leurs responsabilités, ou directement, lorsqu'ils dirigent des entreprises ou des établissements ou qu'ils sont salariés.

Ces rencontres permettent de saisir des situations contrastées des usages du temps partiel et des représentations complexes du point de vue des acteurs.

Elles s'opposent à toute tentation simplificatrice qui réduirait le temps partiel à un outil totalement positif (ou à l'inverse, totalement négatif) pour les entreprises et/ou les salariés. Nous avons notamment repéré trois dimensions principales – organisationnelles, sociales et financières – qui sont régulièrement apparues lors des échanges avec les acteurs. Chacune de ces dimensions comporte des aspects positifs et/ou négatifs pour les directions et les salariés :

*La dimension organisationnelle du temps partiel* : les entreprises utilisent le temps de travail comme une variable pour l'organisation de la production. Il permet de faire correspondre les besoins en main d'œuvre de l'entreprise et les temps de présence et de travail des salariés. Dans les entreprises et les branches exposées à des variations fortes de l'activité (Commerce et HCR), le temps partiel permet d'éviter les décalages réels ou supposés entre présence et travail, en le reliant au volume d'activité défini par la présence de la clientèle. C'est le cas, par exemple, pour les nombreux salariés embauchés aux « étages » dans les hôtels, à la « caisse » dans les supers et hypermarchés, ou au « service » dans les restaurants, dont les horaires et la durée du travail dépendent des clients. Cependant, le temps partiel ne serait plus l'outil privilégié de flexibilité qu'il a été. Son attrait du point de vue des directions d'entreprises s'est sensiblement émoussé à mesure qu'apparaissaient des réglementations de plus en plus contraignantes pour son usage. Cette dimension organisationnelle a une importance forte dans la mesure où elle est déterminante des usages patronaux du temps partiel, avec la dimension financière.

*La dimension économique et financière* : pour les entreprises, le temps partiel a longtemps été un moyen de réduire la masse salariale, notamment lorsqu'existaient les incitations des politiques publiques. Pour le salarié, il s'agit toujours d'une rémunération partielle. Néanmoins le calcul temps/salaire doit être contextualisé. Pour les salariés à faible revenu, la rémunération liée à un surplus de travail n'est intéressante que si elle ne remet pas en cause d'autres éléments (coûts de garde éventuelle des enfants, baisse des prestations sociales et augmentation de l'imposition liées à la hausse des revenus, surcroît important de fatigue, temps et coûts des trajets, etc.). La valeur économique et sociale de chaque heure qui sépare le temps partiel du temps complet est dépendante d'un ensemble de caractéristiques propres aux salariés et à leur environnement (marché du travail, famille, trajectoires, capitaux).

*La dimension « sociale »* : pour les entreprises, le temps partiel implique souvent un coût en termes de fidélisation (mauvaise image de la précarité, temps partiel « subi »). Mais il offre aussi la possibilité de procéder à des « arrangements », par exemple en proposant des heures complémentaires aux salariés qui le souhaitent, et en organisant des horaires adaptés. Pour les salariés, le temps partiel offre les avantages d'une potentielle conciliation harmonieuse des temps de travail et de hors-travail (l'exemple type étant d'avoir du temps pour sa famille) ou, au contraire, une contrainte en termes de disponibilité familiale, de temps de transports, d'organisation des journées, de présence dans le collectif de l'entreprise...

Ces trois dimensions prises ensemble font que le temps partiel n'a rien d'évident ni pour les salariés, ni pour les entreprises. La tendance à la diminution du temps partiel dans les branches Commerce et HCR montre bien que le temps partiel n'est pas intéressant « en soi » mais qu'il l'est dans certains contextes particuliers. De même les salariés peuvent alternativement préférer le temps complet au temps partiel et inversement. Ces couples d'opportunités et de contraintes dépendent aussi des cadres juridiques, sociaux et économiques, qu'ils soient extérieurs ou intérieurs à l'entreprise.

## **CARACTERISTIQUES DES EVOLUTIONS DU TEMPS PARTIEL**

Du point de vue quantitatif, toutes les branches enquêtées ne présentent pas les mêmes évolutions sur les dernières années.

Dans les deux branches du « Lait », poser la question du temps partiel étonne souvent les interlocuteurs rencontrés. Pour ces derniers, elle n'en est tout simplement pas une. Bien que cette branche se distingue dans l'enquête Emploi comme étant l'une des branches industrielles les plus utilisatrices de temps partiel, cette forme de contrat semble étrangère aux responsables nationaux comme au niveau des entreprises.

Dans les branches de service – Commerce et HCR – les grandes tendances sont à la stabilité de la proportion de contrats à temps partiel sur les trois dernières années, avec un léger *trend* à la diminution, mais sans rupture évidente. C'est davantage en termes qualitatifs que nos observations permettent de repérer des changements en cours, dont il n'est pas encore possible de dire s'ils constituent ou non des phénomènes destinés à se diffuser et à devenir des schémas généraux d'organisation du travail. Ces « nouvelles organisations flexibles » impliquent des salariés qu'ils soient de plus en plus polyvalents, polyactifs ou polycompétents. Elles concernent au premier chef les salariés dont l'activité dépend de la présence ou de l'absence de la clientèle, soit la grande majorité des salariés de ces deux branches, pour lesquels la flexibilité organisationnelle du travail tend à remplacer, dans les entreprises enquêtées, la flexibilité du temps. Ce schéma rompt avec une conception antérieure des liens entre temps de travail et temps de présence des salariés, et volume d'activité des entreprises. La spécificité à Commerce et à HCR est que ce volume d'activité, contrairement à beaucoup d'autres branches, varie fortement. Dans une approche antérieure, la logique des entreprises visait à faire correspondre le mieux possible la présence des salariés et le volume d'activité en jouant sur le temps de travail de manière à éviter les temps « improductifs ». Le système des heures d'équivalence, le recours au temps partiel et aux heures complémentaires, étaient autant d'outils à la disposition des entreprises pour les aider à résoudre cette équation complexe présence/travail/clientèle. Les variations de l'activité dans la journée, la semaine, le mois et l'année, fortes dans le Commerce et HCR, se traduisaient alors par un recours aux temps partiels.

Ce que nous avons repéré relève d'une autre logique. Cette logique, qui va aboutir à la promotion de la polyvalence, de la polyactivité et de la polycompétence, réorganise les termes de l'équation et donc les fondements mêmes du calcul des acteurs économiques. Il apparaît en effet qu'il ne s'agit plus dorénavant de hiérarchiser les trois dimensions de l'emploi – « présence », « travail » et « volume d'activité » ; l'activité déterminant les deux premières –, mais au contraire, de chercher à déconnecter « travail » et « présence » du primat de l'activité<sup>172</sup>. Bien entendu et comme ailleurs, les directions veillent toujours à conserver le couplage travail/présence, puisque cette articulation est à la base de la productivité horaire. Mais elles chercheraient à le faire en se libérant des contraintes liées à la fréquentation de la clientèle. D'une certaine manière, les directions entendent reformuler leurs approches de l'organisation du travail en s'émancipant de leur soumission au client. Elles pensent différemment leur calcul des besoins en disponibilité de main d'œuvre.

---

<sup>172</sup> L'activité est entendue ici comme l'activité des entreprises. Cette dernière peut être liée à l'importance plus ou moins forte de la clientèle, qui concerne les caisses, la réception, les métiers de service, les ménages. Elle peut être déconnectée des flux de clientèle, comme c'est le cas des activités de logistique.

D'une part, parce qu'il n'est pas possible pour elles de maîtriser bien plus qu'elles ne le font déjà la fréquentation de leurs entreprises par la clientèle, malgré les outils et dispositifs dont elles disposent pour limiter les pics et pour relever les creux de fréquentation. D'autre part, parce qu'il est devenu trop compliqué et trop coûteux de chercher comme avant à faire correspondre les effectifs avec le volume de clients. Le temps partiel n'offre plus les marges de flexibilités qu'il permettait au moment où cette forme de travail était la plus soutenue par les pouvoirs publics. Dans l'incapacité de contrôler ou de se conformer aux variations de la fréquentation de leurs entreprises et établissements par la clientèle, les directions semblent avoir choisi une autre voie, qui neutralise en quelque sorte « l'effet client » sur l'organisation du travail. Si le client est roi du point de vue commercial, ce n'est plus (principalement) lui qui définit, par son comportement de consommateur, la gestion des ressources humaines des entreprises du Commerce et d'HCR. Tout du moins, ce pourrait être l'une des tendances des évolutions organisationnelles des entreprises, telles que nous l'avons perçue au cours de notre travail de terrain.

Dans cet esprit, les directions auraient tendance à repenser leurs besoins en main d'œuvre en cherchant à les déconnecter du seul volume d'activité mesuré à partir de la fréquentation (et donc en les déconnectant autant que possible de la présence de la clientèle). Elles le feraient en considérant leurs besoins non plus de manière fragmentée – en fonction des spécificités des emplois et des postes, et notamment du contact clientèle – mais dans leur globalité : le temps de travail n'est alors plus ventilé par type de poste ou par métier, c'est le volume d'heures global qui est apprécié. Il est attribué à l'entreprise ou à l'établissement dans son ensemble. Le calcul des heures de travail nécessaires est, en un sens, simplifié. Cette nouvelle conception des besoins en main d'œuvre se traduirait en effet par une nouvelle répartition des temps de présence et des temps travail qui libère les directions et les salariés de la nécessité d'anticiper, de prévoir et de se conformer aux flux de la clientèle. Si l'activité n'est plus (autant qu'avant) déterminée par les aléas de la fréquentation des magasins, des hôtels et des restaurants, il n'est plus (autant) nécessaire d'ajuster en permanence et comme avant, le temps de travail au temps de présence en fonction de ces flux.

Mais vouloir procéder à une forme de neutralisation ou de mise à distance des effets de la fréquentation de la clientèle sur l'organisation du travail est une démarche qui n'est pas évidente pour les entreprises. Ces dernières n'étaient d'ailleurs pas intéressées à le faire tant que la législation favorable au temps partiel le leur permettait. Pourtant, cette approche – que l'on pourrait qualifier d'intégrative dans la mesure où elle contribuerait à effacer les frontières entre les métiers « de contact » et les métiers « supports » et à les intégrer dans un ensemble plus large d'activités et de tâches – a bien le mérite de simplifier les traductions en temps de travail des besoins en main-d'œuvre. En effet, en pensant le travail indépendamment de sa nature (contact clientèle vs. fonctions supports), il n'est plus aussi important de procéder à une répartition différenciée des temps. Le problème en revanche, et il est loin d'être anecdotique, est que ce sont les bases mêmes de l'organisation du travail qu'il convient alors de repenser. Et c'est là que, derrière l'apparente évidence d'une approche intégrative du travail et du temps de travail, se profilent les complications inhérentes à une reformulation générale des conceptions de l'organisation du travail. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'il s'agit d'une des raisons du caractère expérimental de ces nouvelles organisations du travail, qui se limitent dans les entreprises enquêtées à quelques magasins ou à certaines filiales – à l'exception notable de deux d'entre elles (Resto1 et Discount) qui en avaient fait la philosophie principale de leur modèle.

Pour appréhender les postes et les emplois indépendamment de leurs spécificités, il devient nécessaire de les concevoir comme équivalents (ou de construire des équivalences), c'est-à-dire

de les penser comme étant tous réductibles à des tâches de niveau similaire. Dans sa version la moins régulée, les spécificités des tâches disparaissent – le nettoyage, la caisse, le service, la mise en rayons, ne sont pas des spécialités mais des activités identiques du point de vue de l'organisation. Pour les emplois les moins reconnus, chacun peut – et doit – tout faire, tout se vaut et est interchangeable – fonctions, tâches, salariés. Dans une version plus positive, cette polyvalence est organisée en polyactivité voire en polycompétence lorsqu'elle est rémunérée en tant que telle et/ou accompagnée de formations spécifiques. Au final, certaines entreprises de Commerce et d'HCR développent de nouvelles formes de « travail pluriel », associées à un autre rapport au temps de travail. Schématiquement, il semblerait que ces entreprises préfèrent aujourd'hui occuper des salariés à temps complet (en embauchant des temps pleins ou en relevant les bases contrats des temps partiel) qui s'acquitteront de plusieurs tâches plus ou moins équivalentes des points de vues de la rémunération et de la classification, plutôt que de gérer plusieurs temps partiels sur autant de postes, de métiers voire de tâches distincts.

### **LA DIFFUSION DES ORGANISATIONS FLEXIBLES ?**

Les entreprises cherchent aujourd'hui de nouvelles formes d'organisation du travail qui visent à limiter le temps partiel, alors qu'il était encore récemment l'outil privilégié des articulations de l'activité, de la présence et du travail<sup>173</sup>. Et s'il reste toujours élevé dans les secteurs du Commerce et d'HCR, les entreprises semblent revenir sur ce modèle du temps partiel. La préoccupation sociale n'est probablement pas étrangère à ce mouvement. Certains secteurs, au premier rang desquels se trouvent le Commerce et HCR, peuvent légitimement chercher à prendre leur distance avec des pratiques qui ont longtemps écorné leur image commerciale. Mais il ne fait guère de doute que les préoccupations financières et organisationnelles sont déterminantes dans l'analyse des directions. Nous assistons aujourd'hui à un vaste mouvement de renouvellement des cadres d'analyse de l'organisation du travail dans ces secteurs qui passe par le transfert de formes anciennes de flexibilité du travail (par le temps de présence) vers de nouvelles (par les tâches). Ce mouvement prend acte du transfert des marges de flexibilité des temps partiels aux temps complets.

Ces évolutions se concrétisent par la volonté des directions de favoriser les passages des temps partiels vers des temps complets, avec ou sans relèvement des bases contrats comme étapes intermédiaires (comme par exemple, dans des grandes entreprises du Commerce où l'on trouve des relèvements de 25 heures à 30 heures comme préalables au passage à temps complet). Les directions présentent ce mouvement, assez logiquement de leur point de vue, comme une opportunité généreusement donnée aux salariés à temps partiel de passer à temps complet. Et assez opportunément, elles la justifient comme une possibilité offerte aux catégories les plus vulnérables – celles à temps partiel « subi » – de rejoindre le noyau dur du salariat, en CDI à temps complet. Plus prosaïquement, les directions opèrent surtout une « pirouette organisationnelle » qui reporte la flexibilité des temps partiels vers les temps complets. Si ces évolutions sont en grande partie maîtrisées par les directions, elles ne sont pas pour autant mécaniquement en défaveur des salariés.

En effet, celles et ceux que nous avons rencontrés ont souvent manifesté positivement leur appréciation de cette nouvelle stratégie. Il est en revanche assez étonnant de constater

---

<sup>173</sup> Il est intéressant de noter d'ailleurs que les acteurs eux-mêmes éprouvent les plus grandes difficultés à justifier le recours au temps partiel puis son abandon.

qu'une contrepartie soit demandée aux salariés en échange de leur passage à temps complet, alors même que la polyvalence est un atout pour les directions. Le tour de force est, en quelque sorte, qu'elles demandent aux salariés à temps partiel qui souhaitent passer à temps complet une contrepartie alors même que ce sont les directions qui ont tout intérêt à faciliter ce passage au regard des évolutions législatives. En résumé, pour travailler plus, il faut accepter de travailler autrement, différemment. Un avantage pour les salariés à temps partiel, mais surtout deux avantages pour les entreprises, qui n'ont plus à gérer des temps partiels devenus finalement trop contraignants à encadrer et trop coûteux à embaucher, tout en transformant leur organisation du travail dans un sens qui leur est favorable grâce au transfert de flexibilité qu'elles opèrent vers les temps complets.

Ces nouvelles formes d'organisation du travail à temps complet ou à temps « relevé » – elles ne le sont pas forcément dans d'autres secteurs ou branches traditionnellement organisés avec une flexibilité des tâches et fonctions – nécessitent en effet de passer d'une organisation en « mono activité » à une organisation basée sur la polyvalence et la polyvalence des salariés. Ce schéma d'analyse appelle encore quelques compléments quant à la possibilité ou non qu'il se généralise, à l'avenir, dans les entreprises des deux branches concernées. Si nous avons pu voir des dispositifs bien ancrés (depuis une dizaine d'années à Hôtel2, plus longtemps encore à Resto1), ou plus expérimentaux dans les hypermarchés, il faut bien distinguer les formes les plus élaborées – et donc les plus compliquées à gérer du point de vue organisationnel, qui demandent des moyens importants en GRH – de celles qui sont les moins structurées et qui se résument à de la polyvalence autogérée par les acteurs, indépendamment de tout cadre stabilisé (au-delà de l'injonction à être toujours actif).

Entre ces deux extrêmes se trouve une gamme de situations intermédiaires présentant des degrés divers d'organisation et d'encadrement. La complexité du système le plus élaboré peut être un frein à son développement. Un autre peut relever de la nécessité qu'il y a à trouver des tâches et des fonctions équivalentes et en nombre suffisant dans les établissements. Transférer la flexibilité du temps vers la flexibilité des tâches au travers de la polyvalence et de la polyvalence consiste aussi pour les entreprises, *in fine*, à transférer la difficulté à gérer des contrats fragmentés vers celle de gérer des emplois « poly ». Enfin, de nouvelles orientations juridiques en faveur du développement du temps partiel (en le rendant plus flexible pour les entreprises, moins coûteux) reposeraient bien évidemment les termes de l'équation... C'est d'ailleurs une possibilité envisageable en fonction de la manière dont les entreprises s'approprient la loi du 20 août 2008 qui permet la mise en place d'« aménagements » plus souples du temps de travail pour l'ensemble des salariés (Voir introduction).

### **UN TRAVAIL AU SINGULIER OU AU PLURIEL ?**

Les « nouvelles » organisations flexibles du travail à Commerce et HCR déportent donc la flexibilité des temps partiels vers les temps complets et changent en conséquence les logiques et la nature de la flexibilité. Si elles peuvent permettre aux temps partiels d'augmenter en retour leurs durées hebdomadaires de travail, elles visent aussi (et finalement, surtout) les temps complets.

Le développement de la polyvalence dans les entreprises, s'il se confirme, peut prendre plusieurs formes en fonction de son degré de formalisation (voir les définitions en introduction du rapport). Dans sa version la moins élaborée, elle se limite à de la polyvalence « simple ».

Nous l'avons rencontrée dans l'une des entreprises de notre échantillon qui est surtout engagée dans une concurrence par les prix et qui cherche en conséquence à limiter au maximum sa masse salariale (Discount). Les libellés des postes intègrent d'ailleurs cette dimension puisqu'il s'agit souvent de métiers d'agents ou d'employés « polyvalents », dont les missions sont d'assurer plusieurs tâches nécessaires au fonctionnement régulier des établissements (caisse, nettoyage, mise en rayon). Ces métiers, exigeants sur le plan physique puisqu'ils impliquent en théorie et souvent en pratique de ne jamais être « inactif » – et donc qu'il y ait le moins de disjonction entre le temps de présence et le temps de travail – sont accessibles sans qualification particulière. Des formations internes préparent, en quelques heures, les nouveaux arrivants.

Schématiquement et dans sa forme la plus simple, la polyvalence est une forme de dérégulation de l'organisation du travail. Elle repose sur une conception managériale de tâches estimées équivalentes du point de vue de leur qualification (ou plutôt, qui se caractérisent toutes par l'absence de qualifications reconnues pour les réaliser), sur un même métier, de sorte qu'il est considéré équivalent de nettoyer un magasin, de tenir une caisse ou de décharger des palettes de produits, etc. Chaque établissement est ainsi un petit univers socio productif ultra-flexible et plastique, toujours en mouvement. Les flux de clientèles réorganisent l'ordre des priorités au coup par coup, changeant temporairement la nature du travail des salariés. En revanche, la polyvalence permet de garder les salariés actifs (« productifs ») en permanence, indépendamment de la fréquentation des établissements par les clients.

La polyvalence permet en conséquence de limiter l'incertitude des directions sur le degré de productivité des salariés, en répartissant cette dernière sur un ensemble de tâches qui permet de les garder toujours actifs. Cette ambition managériale tendrait à se développer, dans le Commerce et HCR, parfois sous des formes plus élaborées.

En effet, la polyvalence peut aussi prendre des formes plus structurées lorsqu'elle associe d'autres objectifs à celui de flexibilité organisationnelle. La polyactivité, et surtout la polycompétence, sont deux déclinaisons de la polyvalence. Par rapport à cette dernière, la polyactivité est une forme plus structurée et encadrée. L'hétérogénéité des tâches est réduite et les salariés sont mobilisés sur deux postes bien précis, avec des horaires et des fonctions identifiées. La polycompétence va encore plus « loin » puisqu'elle implique un important changement qualitatif dans la conception de l'organisation du travail : elle passe d'une logique de tâches et de fonctions à une logique de métiers, contribuant à une meilleure reconnaissance des qualifications. La polycompétence complète ainsi les dispositifs du « poly-travail » avec des formations et des gratifications financières liées à des degrés de spécialisations dans les métiers. Pour les salariés et par rapport à la polyvalence, les effets sont nombreux : les temps consacrés à chaque métier sont mieux organisés et prévus, les rémunérations sont améliorées, les compétences mieux reconnues et valorisables sur le marché de l'emploi. Pour les temps partiels, la polyactivité comme la polycompétence, observées dans plusieurs entreprises de Commerce et d'HCR, permettent aussi de faciliter le passage à temps complet ou du moins le relèvement des durées hebdomadaires de travail. Les directions des entreprises visent ainsi à améliorer la professionnalisation de leurs équipes, et tout en conservant une forme de flexibilité du travail. Un autre des objectifs recherchés est de limiter, par ricochet, le turn-over en fidélisant des salariés auxquels il est proposé des évolutions professionnelles bien balisées.

L'inconvénient de ce système est qu'il fonctionne sur la base des « places » disponibles et des besoins des établissements. Et cela est encore plus vrai lorsqu'il est associé à un passage à temps complet ou à une augmentation des heures de travail.

Il arrive donc que des demandes de salariés se heurtent à l'incapacité des directions à leur répondre positivement, ce qui a deux conséquences : soit les salariés concernés sont mobiles et peuvent trouver ailleurs un établissement ou une entreprise qui propose la formule souhaitée, soit ils ne le sont pas et des phénomènes de file d'attente se créent, avec des blocages qui peuvent être longs. Un autre inconvénient réside dans la complexité du système, qui a posé des problèmes d'application dans le Commerce – la reconnaissance financière et la validation des formations ont posé des difficultés qui ont freiné la dynamique de polycompétence dans l'une des entreprises de la branche. En revanche, cette complexité n'a pas été un obstacle dans deux grandes entreprises d'HCR qui sont parvenues à la maîtriser. Dans celles-ci, il faut cependant rappeler que ces formes d'organisation du travail ont nécessité du temps et des financements importants pour aboutir à un système pérenne et fonctionnel.

### **DES SOURCES COMPLEMENTAIRES DE FLEXIBILITE DU TRAVAIL**

Le passage à une politique de polyvalence et de polyactivité est concomitant d'un double mouvement de rigidification relative des contrats à temps partiel et de flexibilisation des contrats à temps complet. La segmentation du salariat en deux pôles qui comprendrait d'un côté, des emplois cumulant les fragilités (temps partiel, précarité, flexibilité horaires) et de l'autre, un « noyau dur » protégé (temps complet, stable) tendrait – si la tendance se confirme – à devenir encore en moins évidente qu'elle n'est déjà.

Notamment, le recours à la modulation et à l'annualisation du temps de travail, bien que l'étude montre qu'il se révèle compliqué à mettre en pratique, est prévu dans les conventions collectives de Commerce, d'HCR et du Lait. Ces outils de flexibilité permettent aux directions, comme c'est aussi le cas avec les heures complémentaires et supplémentaires, de conserver des marges de manœuvres dans l'organisation du travail en fonction de l'activité des entreprises. C'est-à-dire de continuer à faire coïncider présence, travail et activité. Mais avec la modulation et l'annualisation du temps de travail, ce ne sont pas sur les durées que peuvent jouer les directions mais sur les périodes de mobilisation et de repos des salariés sur le long terme.

De fait les directions n'abandonnent pas les possibilités offertes par le temps de travail pour augmenter la productivité des salariés. Mais l'évolution de l'environnement des entreprises (législation, concurrence, modèles économiques) les a conduites à repenser les modalités de l'ajustement permanent entre la présence des salariés et les besoins des entreprises. Le recours à la polyvalence, à la polyactivité et à la polycompétence permet aux entreprises qui l'utilisent dans le Commerce et à HCR d'être moins dépendantes des variations de la clientèle. Cependant, et pour plusieurs raisons, les directions sont encore loin d'avoir totalement maîtrisé ce découplage. D'abord, parce que les entreprises connaissent des variations cycliques d'activité, que cela soit dans le Commerce ou à HCR, pour les périodes qui demandent de fortes mobilisations de main d'œuvre – périodes des fêtes, rentrée scolaire, congés, etc. Ensuite, parce qu'il persiste une part d'imprévu liée à la vie quotidienne des entreprises, notamment en cas d'indisponibilité temporaire de salariés qu'il faut remplacer.

Les entreprises dans lesquelles nous avons enquêté montrent que les directions peuvent recourir à une gamme très élargie de solutions, qui concernent autant les salariés à temps partiel qu'à temps complet : l'intérim, le travail étudiant, le relèvement temporaire des durées du travail des temps partiels, l'utilisation des contrats saisonniers et des contrats d'extra dans HCR... Pour les remplacements de courtes durées ou non anticipés, ce sont souvent les arrangements qui permettent de garantir une présence suffisante de salariés.

Les heures complémentaires et supplémentaires et les aménagements du temps de travail du type « modulation » offrent cette possibilité. Lorsqu'elle est proposée aux salariés à temps partiel, elle rencontre souvent leur désir de travailler davantage. Temporairement, ces salariés bénéficient d'un volume horaire plus important. Encore faut-il cependant que les salariés concernés puissent être disponibles pour en profiter, ce qui n'est pas une évidence pour tous. Dans notre échantillon, certaines directions avaient identifié les salariés les plus demandeurs d'un relèvement de leur durée hebdomadaire de travail et ces derniers étaient prioritairement sollicités en cas de besoin. Dans les cas où les relèvements étaient amenés à se prolonger ou à couvrir une période longue, les directions pouvaient aussi utiliser des avenants temporaires de passage à temps complet des contrats à temps partiel. Ce type d'avenants temporaires est issu de la pratique des entreprises, avant d'être intégré dans certaines normes conventionnelles. Ainsi, dans la convention collective nationale du Commerce, ce système apparaît bien mais il n'est prévu que pour les étudiants. En pratique, il semble être utilisé pour tous les salariés et certains accords d'entreprises l'envisagent sans distinction de catégorie de salariés. Ces avenants tendraient ainsi à se banaliser et à devenir des outils appréciés des directions et des salariés, quel que soit leur statut. Il y a là une incertitude juridique sur cet usage, notamment au regard des droits des salariés à demander la requalification de leur contrat à temps complet de manière pérenne (voir introduction). Mais sur le terrain, il permet aux directions de faire face à un besoin temporaire de main d'œuvre, de s'exonérer des majorations prévues pour les heures complémentaires, et de dépasser les limites horaires admises (1/3). Pour les salariés, ces avenants permettent à ceux qui le souhaitent et qui le demandent d'augmenter leur volume horaire sur la période. Bien entendu, ceux qui sont dans l'attente d'un temps complet ou d'un relèvement permanent de leur durée du travail y trouvent leur compte mais ne peuvent que regretter de retrouver, ensuite, la durée initiale de leur contrat à temps partiel.

Les arrangements passent enfin entre les salariés eux-mêmes et leur hiérarchie immédiate. Le système en îlot caisse de la grande distribution en donne un exemple très structuré. Pour les salariés de ces îlots, organiser les semaines, planifier les horaires et répartir les fermetures et les nocturnes sont autant d'éléments mis au débat. Cette modalité d'organisation du travail, lorsqu'elle fonctionne, assure la reproduction d'un compromis équilibré entre les besoins de flexibilité des entreprises et des établissements et ceux des salariés. En pratique, les témoignages que nous avons recueillis laissent entendre que les salariés en sont globalement satisfaits. Cela n'empêche pas qu'à l'instar de toute « négociation », certains puissent en tirer davantage bénéfice que d'autres, et que ces modes de fonctionnement sont comme ailleurs dépendants des types management et de la nature des relations sociales.

Maîtriser le temps de travail est un enjeu fort qui se traduit par une grande variété de dispositifs et d'outils plus ou moins formalisés. Le temps partiel a longtemps fait figure d'instrument privilégié pour assurer la flexibilité du travail et l'ajustement des volumes de main d'œuvre avec les volumes d'activités. Il apparaît aujourd'hui que dans deux branches très consommatrices de cette forme de travail, les acteurs sociaux engagent un mouvement de recomposition de l'organisation du travail.

Les chiffres du temps partiel montrent bien qu'il est encore très utilisé dans les deux branches de services que nous avons étudiés. Mais il est confronté à de nouvelles stratégies d'acteurs qui tendent à le remplacer par des temps complets polyvalents et polycompétents. Un changement est aussi perceptible au niveau de la population concernée, avec une part grandissante du recours au salariat étudiant à temps partiel, et de l'incitation au temps partiel des seniors.

## **« NOUVELLES » ET « ANCIENNES » POPULATIONS A TEMPS PARTIEL**

Longtemps les femmes ont été les premières concernées par le temps partiel. Sur ce plan, les chiffres de l'enquête Emploi ne signalent pas d'évolution. Cantonnées aux catégories les moins qualifiées, déjà peu rémunérées, ces salariées ne travaillent que pour une portion d'un salaire qui serait faible même à temps complet. La plus-value de quelques heures de travail en plus, mêmes majorées, n'est pas évidente si elles demandent en retour des frais ou des renoncements familiaux supplémentaires. La fatigue que ces métiers difficiles implique rend par ailleurs la « pénibilité marginale » du travail toujours plus grande. Il n'est pas étonnant en ce sens que certains des témoignages entendus de la part de salariés à temps partiel ont été dans le sens d'une préférence pour le *statu quo*.

Pour certains profils (étudiants, seniors), c'est le rapport au salariat qui est reformulé. Le statut d'étudiant, même s'il ne représente qu'environ un dixième de la population à temps partiel dans les branches Commerce et HCR, représente un exemple de compromis entre les entreprises et les salariés. Des entretiens que nous avons réalisés avec eux, il ressort que le statut d'étudiant assure une conciliation appréciée entre une activité salariée et la poursuite d'une formation supérieure. N'ayant pas encore réellement de responsabilités familiales, se réalisant ailleurs que dans leur emploi, les étudiants rencontrés disent leur satisfaction de pouvoir gagner de l'argent tout en expérimentant le monde de l'entreprise et en assurant leur parcours scolaire. Dans ce cas, le temps partiel est une porte d'entrée dans le salariat. Pour d'autres en revanche, le temps partiel est une modalité de préparation à sa sortie. C'est en ce sens que le temps partiel senior, qui a accompagné les négociations sur le recrutement et le maintien en emploi des salariés senior a été pensé. D'une manière générale enfin, les transformations des usages du temps partiel dans les branches et les entreprises que nous avons enquêtées ne s'accompagnent pas d'évolutions significatives du point de vue de l'égalité professionnelle (une fois sorti des grands principes et des intentions généreuses, les textes restent peu précis sur les dispositifs concrets à mettre en œuvre). La polyactivité, sensée favoriser d'après les directions l'évolution professionnelle des femmes en leur permettant l'accès à de nouveaux métiers, ne semble pas atteindre cet objectif. Au mieux, elle ouvre l'opportunité pour les salariés de travailler de diversifier leurs tâches.

## **CONCLUSION**

Les évolutions chiffrées mettent en avant une tendance à la baisse du temps partiel dans le commerce à prédominance alimentaire (surtout dans les hypers et les supermarchés) ces dernières années. A HCR, les données ne laissent pas voir d'évolution significative de la proportion de salariés à temps partiel dans les entreprises. Celle du Lait, au final, s'est révélée très peu concernée par cette forme de contrats.

Notre recherche a pointé quelques changements dans le rapport qu'entretiennent les acteurs avec le temps partiel. Il ne s'agit pas d'une rupture claire et brutale avec le mode de fonctionnement qui a longtemps prévalu dans les entreprises, mais plutôt de signaux intéressants qui sont autant d'indices de transformations potentielles des usages du temps partiel et plus largement de l'organisation du travail. Peut-être que ces premières évolutions ne se généraliseront pas et resteront des modes de management et d'organisation très liés à quelques entreprises. Peut-être au contraire s'agit-il d'un renouvellement de la manière de concevoir les outils de la flexibilité au travail.

Quels que soient les choix qui seront opérés à l'avenir par les acteurs sociaux, il semble important de rappeler ici les principaux enseignements de cette recherche.

Le temps partiel et le temps complet semblent touchés par un mouvement inverse. Le temps partiel a longtemps été un outil de flexibilité du travail, mais le nombre de limitations qui en conditionnent l'usage et la perte des incitations financières le rendent plus complexe à mettre en œuvre, moins intéressant du point de vue de la flexibilité et du point de vue économique. Parallèlement, les temps complets paraissent relativement moins contraignants. Ce serait donc autant à une amélioration des conditions d'emploi des salariés à temps partiel à laquelle on assisterait qu'à une fragilisation de celle des salariés à temps complet. Bien entendu, ce mouvement n'inverse pas la hiérarchie entre ces deux types de contrat et pour des raisons économiques assez évidentes, le différentiel est encore en faveur du temps complet, qui garde la préférence des salariés. Cependant, il semble que les acteurs sociaux, notamment à l'initiative des directions d'entreprise, aient pris la mesure de ces évolutions et qu'ils cherchent aujourd'hui de nouvelles formes d'organisation basées sur la polyvalence ou la polyvalence des salariés. Là encore le constat mérite d'être fait avec prudence.

Cependant, les directions et les managers paraissent avoir changé de regard sur le temps partiel. Auparavant, il permettait de s'assurer de la bonne correspondance entre les besoins en main d'œuvre et le volume d'activité sur des créneaux particuliers de la journée et de la semaine. Pour des entreprises de service soumises à de nombreux aléas de fréquentation, malgré les stratégies destinées à en limiter les variations, le contrôle du rapport entre présence, travail et activité prend une importance toute particulière. Les systèmes des heures d'équivalence, des extras, le recours à du temps partiel très court et aux heures complémentaires de dernière minute ont pu jouer et jouent encore un rôle important sur ce point. Néanmoins et sur le temps partiel en particulier, les marges de manœuvre ont été réduites. En conséquence, la flexibilité du travail dans certaines entreprises a été déplacée aux temps complets par l'intermédiaire du recours à la polyvalence et à la polyvalence. Au moment de notre enquête, il y a plutôt coexistence des différentes formes de flexibilité que substitution. Cependant, les incitations au passage à temps complet avec polyvalence, les réductions d'effectifs associées à une attente de polyvalence de la part des salariés, comme les programmes de relèvement des durées hebdomadaires accompagnées de formations, sont les indices d'une tendance possible au développement de ce type d'organisation du travail. Les salariés ne sont d'ailleurs pas contre *a priori*, et plus le système intègre de garanties et de reconnaissances financières, plus il est attractif et intéressant.

Ce mouvement est aussi intéressant parce qu'il s'accompagne d'un changement de discours de la part des acteurs. Après des années d'images négatives véhiculées par des métiers qui cristallisaient l'essentiel de la précarité et de la pauvreté au travail, les directions peuvent aujourd'hui proposer un discours alternatif et beaucoup plus positif.

La formation, la progression, le maintien de l'employabilité sont autant d'arguments avancés pour valoriser les dispositifs de polyvalence. Le système de polyvalence, en revanche, n'est guère attractif. Dans le même ordre d'idée, les incitations des directions au relèvement pérenne des durées hebdomadaires de travail, voire au passage à temps complet, est assez opportunément relayé par les discours sur le temps partiel « choisi ». De fait, l'un des principaux problèmes du temps partiel se pose lorsqu'il concerne des salariés qui souhaiteraient travailler davantage mais auxquels les entreprises ne peuvent ou ne veulent pas répondre positivement. Considérés comme des salariés à temps partiel « subi », en sous-emploi, ils renvoient l'image d'employeurs peu soucieux des conditions de travail et d'emploi de leurs salariés.

Avec les incitations à l'augmentation des durées hebdomadaires de travail, la question du « choix » trouve ici une occasion d'être à nouveau posée aux salariés.

Sur le terrain, nous avons pu constater que les salariés à temps partiel rencontrés, de façon majoritaire, souhaitaient rester sur cette forme d'emploi. L'hypothèse que l'on peut faire à partir de leurs témoignages est assez simple : le gain en rémunération de quelques heures de travail de plus par semaine est contrarié par les efforts à fournir pour les réaliser. Efforts financiers lorsqu'il s'agit de faire garder ses enfants pour pouvoir travailler plus, efforts humains lorsque cela nuit aux relations sociales et familiales, efforts physiques et psychologiques lorsqu'il faut tenir encore cinq heures de caisse, assurer six heures de service en plus, etc. Rémunérés au smic horaires, ces salariés peuvent légitimement se poser la question de la plus-value opérée.

Dans certains cas, lorsque des arrangements peuvent être trouvés hors-travail, lorsque les distances n'impliquent pas des heures de transport, lorsque chaque euro compte, les salariés sont demandeurs. Dans cet esprit, en lieu et place d'un temps partiel « choisi », ne serait-il pas plus juste de parler de temps partiel « adapté » (aux contraintes extérieures, enfants, soins aux personnes âgées, études...) car, souvent, c'est plus le choix de la répartition des horaires que la durée qui rend la conciliation difficile, et c'est plus la question financière que l'attrait pour le travail qui motive la décision des salariés. Selon les profils, selon les situations, ces aspects se conjuguent pour permettre un temps partiel véritablement apprécié par les salariés. Parfois, ce sont les horaires et les durées qui sont adaptés, mais c'est la question financière qui prend le pas. Ainsi, si les étudiants dans l'ensemble réussissent à véritablement maîtriser leurs durées du travail et répartitions horaires, il est évident qu'ils ne choisissent (souvent) pas de devoir travailler pendant leurs études. Les conditions de passage à temps complet peuvent aussi expliquer certaines résistances, puisqu'elles sont assorties de nouvelles contraintes – de nouvelles formes de flexibilité – dans l'organisation du travail, qui ne conviennent pas à tous.

Au final, dans les deux branches de service, ce sont les données de l'équation qui changent : même en évacuant les aspects extra-professionnels de l'analyse, il apparaît clairement que l'incitation au passage à temps complet des temps partiels ne se résume pas à travailler plus pour gagner plus. Cette équation simple (temps/argent) est ici compliquée par les nouvelles règles qui encadrent le temps partiel et le temps complet, et par les usages qui en sont fait par les entreprises. Très concrètement, passer du temps partiel au temps complet signifie aussi et surtout de travailler différemment. C'est-à-dire dans le cas d'HCR et de Commerce, d'accepter de retrouver avec le temps complet, une flexibilité horaire que l'essentiel des dernières lois sur le temps partiel ont cherché – et réussi – à limiter.

Travailler différemment, c'est aussi accepter l'échange que demandent les directions pour passer à temps complet : la polyactivité, ou la polycompétence. En définitive, il n'y a rien d'évident dans ce passage, et il semble encore moins un « choix » qu'il aurait pu l'être auparavant. Reposer la question du temps complet aux femmes, puisqu'il s'agit pour l'essentiel d'elles, nécessite donc de bien prendre en considération tous les paramètres de l'échange et que le temps complet proposé n'est plus forcément celui qu'il a longtemps été. Faute de quoi, les réponses qu'elles apporteront pourraient être fort mal interprétées.

## ANNEXES

---

## **ANNEXE 1 : PRESENTATION DES ACCORDS DE BRANCHE**

### **2005**

Cinq accords abordent le temps partiel, sans grand développement :

- Industries laitières (fin de carrière des seniors)
- Pâtisserie (temps partiel modulé)
- Commerce d'articles de sport (définition légale)
- Transports routiers de marchandise (rémunération minimale)
- Désinfection (rémunération minimale).

### **2006**

Six accords abordent le temps partiel :

- Industries laitières (avenant du 29 juin 2006, signé par CFTC, CSFV, FGA-CFDT, FGTA-FO, FNAA-CFE-CGC). Donne priorité aux salariés à temps partiel dans l'accès aux emplois à temps plein, dans le cadre d'un accord sur l'ARTT du 13 septembre 1996.
- Poissonneries, avenant du 12 janvier 2006, signé par CGT, CFDT, CFTC, CGT-FO, CFE-CGC), reprend les dispositions de la loi et définit des garanties d'ancienneté, indemnités de licenciement et retraite proportionnelles à la quotité de travail
- Commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire, avenant du 31 janvier 2006 portant actualisation de la convention collective, signé par FO, CFTC, CFE-CGC, définit les conditions de passage entre le temps complet et le temps partiel, à la demande du salarié ou de l'entreprise, ainsi que les contreparties en cas de coupure de plus de deux heures.
- Centres sociaux et socio-culturels (avenant du 30 novembre 2006 relatif au CDI intermittent et à l'abrogation du temps partiel annualisé, signé par SNAECSO, CFDT, CGT)
- Édition (avenant du 25 septembre 2006, portant annexe IV : « Travailleurs à domicile », signé par CFE-CGC, CGT, CFDT, CFTC, CGT-FO), aborde le temps modulé et temps partiel à domicile.
- Aide à domicile, accord du 30 mars 2006, relatifs aux temps modulés, signé par CFDT, CFE-CGC, UNSA-SNAP-ADMR), mise en place du temps modulé pour tous les salariés avec priorité passage entre temps complet et temps partiel et vice versa.

## 2007

Onze accords abordent le temps partiel :

- Sport (avenant du 1<sup>er</sup> juin relatif au temps partiel, signé par CFDT, CGT-FO, CFTC, CFE-CGC, CNES, FNASS, UNSA). Reprend les dispositions de la loi et définit des garanties priorité d'accès au temps complet, égalité de traitement, dépassement de la durée prévue, cumul d'emploi.
- Hôtel, Cafés, Restaurants (avenant du 5 février 2007 relatif à l'aménagement du temps de travail, signé par FGTA-FO, CGT, CFE-CGC, Féd. services CFDT), décrit les modalités détaillées de mise en place du temps partiel.
- Centres de gestion agréés ou habilités (avenant du 26 janvier 2007 portant sur l'actualisation de la convention collective, signé par un syndicat autonome et la CFE-CGC), aborde la réduction du délai de prévenance à 5 jours, décompte de l'ancienneté identique aux temps complets, pas plus du tiers de l'horaire contractuel.
- Animation (avenant du 8 février 2007 relatif aux heures complémentaires, signé par CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO), refus possible au-delà de 10 %, dans la limite de 33 %, majoration de 25 %.
- Personnel des structures associatives cynégétiques (avenant du 3 octobre 2007 portant modification d'articles de la convention, signé par CFDT, FGTA-FO, UNSA), prévoit la possibilité de temps partiel modulé par accord d'entreprise.
- Bureaux d'études techniques (avenant du 24 avril 2007 relatif à l'égalité professionnelle, signé par la CFDT, Fédération employés et cadres CGT-FO, CFE-CGC ) présente quelques principes relatifs au temps partiel du fait qu'il est souvent féminin : ne pas les pénaliser en cas de révision des salaires, le temps partiel ne doit pas s'opposer à la carrière, étude favorable de toute demande de temps partiel choisi.
- Vétérinaires (avenant du 17 avril 2007 relatif à la modulation du temps de travail, signé par SNVEL, FO, CFTC, CFE-CGC) prévoit un horaire minimal, présente les règles relatives aux délais de prévenance et à la répartition des horaires.
- Industries de produits alimentaires élaborés (avenant du 21 juin 2007 relatif à l'emploi des salariés seniors, signé par ADEPALE, CFDT, CFTC, CGC, FO) aborde le temps partiel pour les seniors.
- Industries charcutières (accord du 25 septembre 2007 relatif au développement de l'emploi des seniors, signé par CFDT, FO, CFE-CGC, CFTC) aborde le temps partiel pour les seniors
- Industries de fabrication mécanique du verre (accord du 11 octobre 2007, signé par CGT, CFDT, CFTC, CFE-CGC) aborde l'égalité professionnelle, le temps partiel ne doit pas être un frein à la carrière.

## 2008

- Commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire (avenant du 17 juillet 2008 relatif au travail à temps partiel, signé par CFDT) définit les garanties pour les salariés à temps partiel et développe la polyactivité.

## **ANNEXE 2 : FICHES DE PRESENTATION DES ENTREPRISES**

### **COMMERCE**

#### **Hyper1**

##### **Présentation**

Entreprise familiale regroupant 123 hypermarchés et appartenant à un grand groupe

##### **Emploi**

60 000 salariés dont 53 % de femmes.

Ancienneté relativement élevée, très faible turn-over (7,5%).

83 % d'employés

##### **Emploi à temps partiel**

15 745 salariés sont à temps partiel, dont 12 % d'étudiants

Temps partiel en baisse depuis la fin des années 90 de 45 % à 40 % en 2003, 31 % en 2010.

##### **Situation économique**

La crise est ressentie mais moins que par les concurrents. Des plans de transformation sont en cours : suppression de postes sans licenciements.

##### **Relations professionnelles**

Syndicats présents : CFTC majoritaire « partenaire » de la direction, CGC ; FO, CGT, CFDT plus en opposition, ne signent pas tous les accords.

Climat paternaliste ; négociations fournies, peu de conflits.

##### **Négociations**

Accords signés concernant le temps partiel :

NAO 2007 : contrat minimum des salariés à temps partiel fixé à 30 heures avec obligation de modulation et poly-activité.

Accord senior : temps partiel pour les plus de 55 ans avec cotisations sur le plein temps, mais pas d'incitations financières.

Accord égalité professionnelle : reconnaissance de l'ancienneté dans le congé parental, préservation de la progression pendant les congés maternité ...

##### **Temps de travail**

Modulation plus ou moins 5 heures pour les temps complets, plus ou moins 3 heures pour les temps partiel, mais difficultés d'application.

Choix de la répartition des horaires en caisse par le système des îlots.

### **Pratiques du temps partiel**

Durée du travail de moins de 30 heures sur demande du salarié, durée minimum 30 heures avec modulation et/ou polyactivité depuis 2007.

60 % des temps partiels sont en caisse.

Embauches à 30 heures ou moins sur demande écrite du salarié.

### **Temps complet choisi**

Politique de temps complet choisi février 2008 : possibilité pour les salariés à temps partiel 30 heures de passer à 35 heures en pratiquant la poly-activité ; politique définie dans un accord en 2003 pour tous les salariés mais pas appliquée.

Politique très cadrée : « contrat de coopération » entre les services, avenant précisant les modalités...

28 % de volontaires, mais volontaires en attente dans les établissements.

### **Point de vue des acteurs**

La direction est surprise du faible nombre de volontaires.

Théoriquement tout salarié à temps partiel peut passer à temps complet, mais les syndicats considèrent que c'est plus les besoins de l'entreprise qui sont gérés que les besoins des salariés.

Les salariées sont plutôt satisfaites de leurs horaires.

### **Etablissement enquêté**

500 salariés, région parisienne ; 43 passage à 35 heures ; 150 salariés à temps partiel dont 70 étudiants.

### **Conclusion**

Le temps complet choisi pour les salariés à temps partiel a été mis en place par une politique de la direction et non par accord négocié. Cependant, les syndicats ne s'y sont pas opposés.

Dans l'établissement visité quelques caissières sont en attente de passer à 35 heures mais l'établissement n'a plus de poly-activité à leur proposer ; la démarche du temps complet choisi a été soutenue par les syndicats et semble bien fonctionner.

Les accords sont globalement plus favorables que l'accord de branche.

## Hyper2

### **Présentation**

Entreprise regroupant 201 hypermarchés et appartenant à un grand groupe.

### **Emploi**

70 400 salariés dont 57 % de femmes. Effectifs en baisse.

Turn-over en baisse (environ 15 %).

89 % d'employés.

### **Emploi à temps partiel**

18 353 salariés à temps partiel en 2009.

Baisse du temps partiel de 31 % à 26 % de 2007 à 2009.

### **Situation économique**

Entreprise connaissant des difficultés. Plans de restructuration, baisse des effectifs, réorganisation du travail, moins de compétence, moins d'autonomie.

### **Relations professionnelles**

Syndicats présents : FO majoritaire, CFDT, CGT, CFTC, CGC, CAT ; la CFTC, la CGC, le CAT ont moins de 10 % des voix.

Activité de négociation importante, seule la CGT ne signe jamais les accords.

### **Négociations**

Accords signés concernant le temps partiel :

NAO 2008, prévoit le temps complet choisi pour les temps partiels en caisse ; introduit la modulation.

NAO 2009, élargit la polyvalence aux salariés en rayon.

Accord senior : incitation financière au temps partiel pour les salariés de 54 ans et plus.

Actualisation de la CCN 2010 : horaire minimum pour les salariés à temps partiel de 30 heures sous réserve de modulation.

### **Temps de travail**

Modulation plus ou moins 3 heures.

Horaires en îlots pour toutes les caissières.

### **Pratiques du temps partiel**

Durée minimum à 30 heures avec modulation, durée inférieure sur demande écrite du salarié.

Embauches faites à 30 heures.

### **Temps complet choisi**

Accord 2008 et 2009 : possibilité pour les temps partiel 30 heures de passer à 35 heures avec polyactivité.

Les horaires de polyactivité sont les mêmes pour tous les salariés dans l'établissement, le jour des cartes de fidélité.

22 % de volontaires.

### **Point de vue des acteurs**

Le temps complet choisi est une initiative de la direction mais très appuyé par la CFDT. Seule la CGT y est très opposée.

Les salariés sont plutôt satisfaits de leurs horaires.

### **Etablissement enquêté**

555 salariés, région parisienne ; 9 salariés en poly-activité ; 149 salariés à temps partiel en 2009.

### **Conclusion**

Accords globalement plus favorables que les accords de branche.

Les DS considèrent que le temps partiel subi est faible dans l'entreprise, par accord tout salarié à 30 heures peut passer à 35 heures mais le temps complet choisi doit répondre aux besoins des magasins et des salariés sont en attente de passer à temps complet.

## Super1

### **Présentation**

Entreprise regroupant 286 supermarchés et appartenant à un grand groupe.

### **Emploi**

13 500 salariés.

85 % d'employés.

### **Emploi à temps partiel**

2 573 salariés sont à temps partiel en 2010.

Temps partiel en baisse de 27 % en 2008 à 21 % en 2010.

### **Situation économique**

Evolution économique favorable, mais intensification du travail.

### **Relations professionnelles**

Syndicats présents : CFTC majoritaire, CFDT, CGT, FO, CGC, UNSA.

Dialogue social nourri, peu conflictuel.

### **Négociations**

Accords signés concernant le temps partiel :

Accord de 2008 : relèvement des bases minimales : de 20,95 h à 29 h passage à 30 heures ; plus de 30 heures, passage à 35 heures sous condition de polycompétence et modulation.

Accord senior : passage à mi-temps pour les plus de 55 ans (en 2007) et les plus de 60 ans (en 2009) avec cotisations sur le plein temps, et une allocation permettant une rémunération de 75 % de la rémunération antérieure.

### **Temps de travail**

Modulation plus ou moins 4 heures.

### **Pratiques du temps partiel**

Durée du travail de moins de 30 heures sur demande du salarié, durée minimum 30 heures avec modulation et/ou polyactivité.

Pas d'embauche à temps partiel si ce n'est sur demande écrite du salarié.

Les horaires des salariés à temps partiel semblent plus stables que ceux des temps complet.

### **Temps complet choisi**

**Polycompétence** : possibilité pour les salariés à temps partiel d'augmenter leur durée du travail en pratiquant la polycompétence : deux métiers stables clairement définis, reconnue par un échelon supplémentaire.

L'accord n'est pas appliqué et les salariés font de la polyvalence qui se fait à « mono-compétence » ou de la polyvalence.

Il n'y a pas de droit de retour à temps partiel.

### **Point de vue des acteurs**

Les salariés sont plutôt satisfaits de leurs horaires, surtout les temps partiel.

Les DS pensent que les salariés travaillant moins de 30 heures l'ont choisi.

### **Etablissement enquêté**

Région Parisienne ; 50 salariés ; 3 temps partiels passés à 35 heures, un autre programmé ; 10 salariés à temps partiel dont 8 étudiants.

### **Conclusion**

Il n'y aurait plus de temps partiel « subi » ; les étudiants et la modulation remplissent les besoins de flexibilité.

Les accords sont globalement plus favorables que l'accord de branche.

La polyvalence est plus favorable pour les salariés que la polyvalence n'est pas appliquée car plus stricte (surtout au niveau formation) et pose le problème de l'identification des métiers dans des petites structures qui pratiquent beaucoup la polyvalence.

## Super2

### **Présentation**

Entreprise familiale, supermarché indépendant dans une zone rurale. Le directeur est également propriétaire.

### **Emploi**

91 salariés.

Turn-over très faible, ancienneté élevée.

90 % de femmes, 88 % d'employés.

### **Emploi à temps partiel**

En 2010, 16 salariés à temps partiel 32 heures et 18 à temps partiel inférieur à 32 heures.

Temps partiel en baisse de 40 % en 2008 à 37 % en 2010.

### **Situation économique**

Depuis 20 ans l'entreprise est en progression constante.

### **Relations professionnelles**

Un seul syndicat présent, la CFTC mis en place par la direction pour signer l'accord de 2000. La CGT a été créée à l'occasion d'un conflit sur une responsable et n'a pas perduré.

Activité syndicale faible.

Le directeur applique sa politique dans une ambiance paternaliste.

### **Négociations**

Accords signés concernant le temps de travail :

Accord de 2000 : Réduction de la durée du travail à 32 heures obligatoire sans réduction de salaire et introduction de la modulation. Les salariés à temps partiel peuvent réduire leur temps de travail, le maintenir ou passer à 32 heures.

Accord de 2008 : Augmentation de la durée du travail à 35 heures plus 1 h 45 de pauses rémunérées ; revalorisation salariale partielle. Les salariés à temps partiel sont incités à augmenter leur durée du travail dans les mêmes conditions. Les salariés qui ont désiré rester à 32 heures ont pu le faire.

Intégration du temps de pause dans le temps de travail effectif pour les périodes de travail de 6 heures d'affilée.

### **Temps de travail**

Modulation de 0 à 42 heures pour les temps complets ; modulation de plus ou moins 4 heures pour les salariés à temps complets de 20 heures minimum.

Délai de prévenance 3 ou plus souvent 2 semaines à l'avance.

### **Pratiques du temps partiel**

Des salariés ont des durées du travail inférieures à 28 heures, minima de la branche en cas de modulation.

La modulation des salariés à temps partiel dépasse les limites définies dans l'accord.

### **Temps complet choisi**

Une réflexion est en cours avec le CHSCT pour étudier la mise en place de la poly-activité, en particulier pour les salariés âgés.

Les contrats des nouveaux embauchés précisent les deux activités : rayon et caisse.

### **Point de vue des acteurs**

Les salariés sont plutôt moins satisfaits de leurs horaires que dans les plus grandes structures.

### **Conclusion**

Inégalité de traitement entre les salariés effectuant 6 heures d'affilée en rayon et les autres (en caisse, il n'y a jamais 6 heures consécutives).

Non respect des minima de branche pour les temps partiels.

Dépassement des plages horaire des contrats à temps partiel.

## Discount

### Présentation

Entreprise de discount appartenant au groupe d'Hyper2.

Le « hard » discount (400 références) tend au « soft » discount (3000 références).

Mouvement d'ouvertures de franchises, en location-gérance.

### Emploi

9 950 salariés en 2009.

62 % d'employés ; cette catégorie a diminué alors que la maîtrise augmentait.

Turn-over important (22 %), ancienneté réduite.

### Emploi à temps partiel

En 2009, environ 2 800 salariés sont à temps partiel, ce qui représente 30 % des effectifs.

Temps partiel en baisse de 37 % en 2007 à 29 % en 2009.

### Situation économique

Baisse du chiffre d'affaire depuis 2008 qui se traduit par une baisse des emplois puisque les effectifs des magasins sont calculés en fonction du chiffre d'affaire.

### Relations professionnelles

Syndicats présents : FO majoritaire, puis CFTC, CGT, CFDT, UNSA, CGC, Sud.

Les relations semblent relativement bonnes malgré une culture syndicale assez forte.

Les problèmes relationnels se situeraient plutôt au niveau de l'encadrement intermédiaire « c'est un peu la loi du chef de secteur ».

Négociations soutenues, conflictualité limitée.

### Négociations

Accords signés concernant le temps partiel :

Accord de 2004 : une attention particulière est accordée aux salariés à 33 h 11 désireux de passer à temps complet.

Accord de 2008 : relèvement des bases minimales de 24,60 à 29 heures de travail effectif. Affirme le principe de tendre vers le temps partiel choisi.

### Temps de travail

Modulation et temps partiel annualisé en 2000.

Peu de choix des horaires, les établissements étant de petite taille, horaires très variables.

Forte utilisation des heures supplémentaires et complémentaires.

Pratiques du temps partiel

Durée du travail de moins de 29 heures sur demande du salarié.

Les embauches se feraient essentiellement à temps complet, si ce n'est sur demande écrite du salarié.

### **Temps complet choisi**

L'augmentation des durées du travail ou le passage à temps complet peut nécessiter des mutations, ce qui représente un frein important.

Il demeure encore du temps partiel subi dans l'entreprise, malgré la volonté affichée de la faire disparaître.

### **Point de vue des acteurs**

Discours contradictoire sur l'opportunité de gérer des contrats à temps partiel dans les magasins considéré comme trop rigide par la direction générale et plus souples à gérer par le directeur du magasin enquêté.

Les conditions de travail sont considérées unanimement comme difficiles, les exigences en productivité fortes et les moyens humains insuffisants.

Les salariés ne sont pas satisfaits de leurs horaires et de l'intensification du travail qui se traduit par des très longues durées du travail.

### **Etablissement enquêté**

Région Parisienne ; 13 salariés ; 3 salariés à temps partiel dont un étudiant ; deux salariées sont passées du temps partiel au temps complet, l'une en changeant de magasin, l'autre après 4 ans d'attente.

### **Conclusion**

Le dispositif d'augmentation des durées du travail normalise une situation antérieure qui articulait temps partiel et heures complémentaires.

Le temps partiel est encore important dans l'entreprise, la baisse est surtout effective en région parisienne.

Un certain nombre de règles légales ou conventionnelles ne sont pas respectées (dépassement des heures, non respect des jours de repos...).

## HOTELLERIE, CAFÉ & RESTAURATION

### Hôtel 1

#### **Présentation**

Hôtel Corse fait partie des « indépendants » (propriétaire qui dirige et gère). Saisonnalité ++ , établissement 3 étoiles, 100 chambres, pas de restaurant, ouvert toute l'année.

#### **Emploi**

15 salariés en CDI temps plein, 4 hommes et 11 femmes.

Plupart des contrats à 40 heures (même les femmes de ménage) intégrant les heures supplémentaires.

#### **Emploi à temps partiel**

3 salariés en saison à temps partiel d'avril à octobre, pour les petits déjeuners, qui travaillent de 4 à 6 heures par jour sur 5 jours (contrats de 25 heures).

#### **Situation économique**

Positive, l'entreprise se développe (SPA, rénovations, etc.).

#### **Relations professionnelles**

Directeur vice-président régional d'une organisation patronale depuis 3 ans. Relations professionnelles structurées au niveau régional.

Pas d'IRP dans l'hôtel. DP prévus pour une négociation de la modulation. Paternalisme.

#### **Négociations**

Accords signés concernant le temps partiel : Aucun, application directe de la CCN.

Accord sénior : aucun.

Accord égalité professionnelle : aucun.

#### **Pratiques du temps partiel**

Horaires non-choisis, relativement fixes et saisonnalité ; 6h30-11h00 (dépend des clients à la hausse comme à la baisse).

Pas de réel besoin de temps partiel : recherche au contraire des moyens de stabiliser les salariés compétents (voir les réflexions au niveau régional sur la modulation et l'annualisation, et sur la polyvalence pour garder les salariés « toute l'année »).

L'utilisation des heures complémentaires et supplémentaires « semble faible ».

#### **Temps complet choisi**

Le temps partiel « serait » choisi au niveau régional. A Hôtel1, temps partiel d'embauche

#### **Point de vue des acteurs**

Salariée à temps complet 40 heures considère ses horaires peut compatibles si elle avait un enfant.

Le directeur pense que ses salariés à temps partiel ne voudraient pas travailler davantage (obligations familiales et étudiants). C'est vrai pour Jade, étudiante, satisfaite. C'est faux pour Prune, jeune mère de 20 ans, satisfaite du travail mais qui préférerait un temps complet.

### **Conclusion**

Recours limité au temps partiel. Deux vécus du temps partiel et notamment Prune, mère de famille, qui veut un temps complet. Question de la fidélisation et de la modulation par rapport à une annualisation avec polyvalence pour « garder » les salariés. Existence d'une commission paritaire locale.

## GroupeChaine1

GroupeChaine1 est un grand groupe hôtelier français, qui occupe 16 000 salariés dans 1400 établissements. GroupeChaine1 possède plusieurs entreprises dont Hôtel2 et Hôtel3. Ce groupe est également implanté à l'international et propose plusieurs gammes de qualité d'hôtellerie.

Au 31 décembre 2010, 20% des salariés du groupe en France sont à temps partiel, mais l'essentiel se concentre dans les hôtels des gammes économiques.

En termes de relations professionnelles, le groupe est doté de toutes les instances existantes, au niveau national et européen (dont un comité européen, un comité de groupe et un conseil social). Plusieurs accords nationaux ont été négociés : 13<sup>e</sup> mois, intéressement, participation, prévoyance, GPEC, transfert d'entreprise (important dans le cas de la politique de développement par la franchise). Un accord senior de groupe prévoit du temps partiel senior avec maintien du niveau de cotisation, pour les salariés de 50 ans et plus justifiant d'une dizaine d'année d'ancienneté dans le groupe.

## Hôtel2

### **Entreprise Hôtel 2 :**

Gamme standardisée, 2 à 3 étoiles. Appartient au groupe Groupe-Chaine1.

3600 salariés, 130 hôtels en filiale et 250 en franchise). 60% de femmes. Turn\_over de 14,3% jugé « assez élevé ». Contrats majoritairement CDI (3300 CDI). 84% d'employés, 8% de cadres et 8% d'AM.

Effectifs en baisse depuis 2008 (moins de chambres louées et ventes d'hôtels). Résorption de la sous-traitance.

1400 temps partiels, soit 40% des effectifs, dont 1000 contrats « étages »

Situation économique bonne, prévisions en hausse pour 2011, crise sans problème grâce au positionnement en gamme économique, sauf sur Paris.

Programme « Formation » pour la multicom pétence depuis 1997 mis en place par la direction. Reconnaissance salariale à chaque étape (qualifié/expert/leader). Obligatoire pour tous les salariés à temps complet, optionnel pour les temps partiel. Permet aux temps partiel de prétendre à un temps complet. Permet d'associer un métier de contact aux « étages ». Permet d'améliorer la satisfaction des salariés et d'assurer une flexibilité avec contrepartie financière et professionnelle.

### **Etablissement Hôtel2**

Hôtel2 « Etablissement » est un « gros porteur » parisien de 300 chambres. Clientèle 50% affaires, 50% loisirs (touristes étrangers, brésiliens).

Dispose d'un restaurant en interne.

### **Emploi**

60 salariés (51 ETP), dont 9 salariés à temps partiel. Recrutements de 2,5 ETP en 2010. Difficultés à recruter. Turn-over de 15-20% jugé « limité ».

35-40 employés, 10 AM, 6 cadres

60% d'hommes, 40% de femmes.

Les temps complets sont à 39h. Pas de modulation, ni d'annualisation.

### **Emploi à temps partiel**

9 salariés à temps partiel, dont 6 étudiants

6 hommes, 3 femmes

Peu de temps partiel car les « étages » sont encore sous-traités (=21 ETP sous-traités).

### **Situation économique**

Très bon de taux de remplissage (90%).

### **Relations professionnelles**

Une DUP et un CHSCT. Un seul syndicat (CFDT), avec un DS dans l'hôtel. Des élus sans étiquette.

### **Négociations**

Accords signés concernant le temps partiel : Aucun, application directe de la CCN.

Accord senior : aucun.

Accord égalité professionnelle : aucun.

Un accord en interne avec le Comité d'Entreprise pour les œuvres sociales.

### **Pratiques du temps partiel**

4 serveurs, 3 réceptionnistes, 1 responsable étage et 1 responsable week-end

Volumes de 8 à 30 heures/semaine.

Horaires fixes et réguliers

Heures complémentaires payées, heures supplémentaires non. Usages limités d'après la direction.

Recours à l'intérim plutôt qu'aux extras (facilité de gestion).

### **Point de vue des acteurs**

Pour le directeur, le temps partiel permet de « combler les trous des temps pleins ».

Les salariés rencontrés sont étudiants ou en formation et contents de leur sort. Pas de volonté de volumes supérieurs, parfois des attentes d'horaires mieux adaptés au hors-travail.

### **Conclusion**

Hôtel2 est un important hôtel parisien qui n'a pas trop souffert de la crise. Il est peu concerné par le temps partiel puisque les « étages » sont encore sous-traités. Les temps partiels salariés d'Hôtel2 sont surtout des étudiants.

## Hôtel 3

Gamme non standardisée, 3 étoiles, « économique ». Appartient au groupe Groupe-Chaine1. Création récente (2008). Nouveau segment de marché, essentiellement franchisé (« relais croissance » pour les indépendants).

Marque en développement. Selon les OS, elle cherche à réduire ses coûts salariaux (non remplacement de départs, développement de la polyvalence et diminution de la hiérarchie intermédiaire).

200 à 250 salariés, 40 hôtels franchisés et 7 filiales en France.

Peu de négociations au niveau des filiales. Relations professionnelles centralisées pour 6 des 7 hôtels filiales qui occupent moins de 50 salariés (CE, CCE). Application de la CCN ou accords de GC1.

### **Présentation de l'établissement**

Hôtel parisien, proche d'une gare. Appartenait à une autre marque avant son rachat par Hôtel3.

Clientèle 1/3 groupes, 1/3 individuels touristes et 1/3 individuels professionnels.

163 chambres, pas de restaurant mais un buffet pour les petits-déjeuners. .

### **Emploi**

37 salariés dont 6 à temps partiel. Temps complet à 39 heures.

1 cadre (directeur), 7AM, 29 employés.

50% femmes, 50% hommes.

Le rachat aurait augmenté la charge de travail (sans que les contrats ne changent).

Coexistence de 3 statuts suite aux différents rachats.

Ancienneté importante pour certains (15 ans) et moyenne d'âge élevée, notamment aux petits-déjeuners (45 ans) et aux étages (42 ans).

Pas de turn-over selon la direction.

### **Emploi à temps partiel**

Horaires fixes et réguliers.

6 salariés à temps partiel, masculin, au « petit déjeuner ». 30 heures / semaine (6x5).

### **Situation économique**

Positive, l'hôtel a toujours augmenté son CA, même durant la crise. Taux d'occupation excellent de 90%.

### **Relations professionnelles**

Forte syndicalisation dans l'hôtel (7 salariés syndiqués soit 20% des effectifs).

Présence CGT et FO. Une DS considère que les conditions de travail se sont améliorées avec le rachat.

Conflits avec les serveurs « petits-déjeuners », mais peu de revendications institutionnalisées.

### **Négociations**

Accords signés concernant le temps partiel : Aucun, application directe de la CCN

Accord senior : aucun

Accord égalité professionnelle : aucun

### **Pratiques du temps partiel**

Limité au petit-déjeuner. Horaires de 6h à midi, pendant 5 jours. Deux jours de repos consécutifs fixes par semaine.

Recours à l'intérim pour les pics d'activité.

Pas de modulation, pas d'heures complémentaires.

Recours aux intérimaires plutôt qu'aux extra (crainte de requalification en CDI s'ils travaillent pour plusieurs hôtels de la marque).

### **Temps complet choisi**

Il y a des contrats de 39h et d'autres à 35 (recrutement base 35h). Le passage à 39h est fonction des besoins de l'hôtel.

Possible avec polyvalence : des demandes pour passer à temps complet n'ont pas abouti car la contrepartie (2<sup>e</sup> métier) n'a pas été acceptée par les salariés concernés.

### **Point de vue des acteurs**

Manager pense que les salariés à temps partiel du petit-déjeuner avec lesquels il est en conflit sont inadaptés aux nouvelles règles.

### **Conclusion**

Un temps partiel atypique, concentré sur un métier, syndiqué et masculin, en conflit avec la direction. Concerne des salariés « anciens ».

Pas de réelle recherche de passer à temps complet. Apparemment, priorité donnée à la régularité des horaires, indépendamment du temps partiel.

## Resto1

Entreprise de 220 restaurants : 170 en filiales, 50 en franchisés. 2800 salariés dans les filiales, dont 32% à temps partiel (soit 909 salariés à temps partiel au 31 décembre 2009).

Le temps partiel sert à renforcer les équipes aux moments d'affluence forte. Cette logique n'est pas toujours respectée dans les restaurants d'après le DRH.

Tendance longue au développement, passage de la crise sans trop de difficultés grâce à la baisse de la TVA dans la restauration, au non remplacement des départs – facilité par le turn-over, et un moindre recours aux CDD.

Un système particulier d'organisation du travail (le système d'expert) et de rémunération : dans tous les restaurants, les salariés sont polyvalents. Les salariés ont un parcours de formation qui les conduit à prendre davantage de responsabilités dans leurs équipes. La rémunération se fait ensuite en fonction du chiffre d'affaire quotidien, par restaurant. Le CA est répartie entre les membres de l'équipe au prorata de la responsabilité de chacun. Une rémunération fixe est prévue pour prendre le relais en cas de mauvaise journée.

Relations professionnelles : un accord de représentation du personnel, un accord seniors. Les 5 OS sont représentées, toutes à plus de 10% aux élections professionnelles. FO majoritaire (36% des voix), CGT à 22%, CFTC à 17%, CFDT à 13%, CGC à 10%. Cependant, une liste de non syndiqués est majoritaire au CE. Les relations sociales sont jugées « bonnes » ou « satisfaisantes » par les responsables syndicaux. Revendication d'un 13<sup>e</sup> mois pour tous (limité au siège).

Il n'y a pas d'accord d'entreprise sur le temps partiel ni sur la modulation. Un accord d'entreprise réduit le temps de travail à 39 heures. Application CCN. Le temps de travail n'est pas abordé en NAO.

Utilisation assez courante des heures complémentaires et supplémentaires.

Une coupure entre 15h et 18h ou 19 heures. Des pauses « déjeuners » entre 11h et midi, et entre 18h et 19 heures.

Chaine Resto1 en chiffres :

- 2800 salariés dans 170 filiales.
- 32% à temps partiel – 68% à temps complet
- 60% des temps partiels font moins de 30 heures, 35% font 30 heures
- 70% des temps partiel sont des femmes.
- Durée d'embauche à 35 heures (durée légale du travail).
- Pour les détenteurs de CAP ou de BEP, embauches à 39 heures.
- Pour la DRH, 75% des candidats n'ont pas de formation et viennent par défaut
- Amplitude d'ouverture des restaurants aux clients : 11h – 23h.
- Deux jours de repos consécutifs
- Turn-over de 37% en 2010 (contre 60% en 2001).
- Age moyen de 27 ans (63% des salariés ont moins de 30 ans).

- 57% de femmes
- 20% en CDD – 80% en CDI
- 3000 CDD dans l'année, saisonniers et extras, à plus de 60% des femmes.
- 74% des salariés sont employés, 18% sont AM et 8% sont cadres.

### *Resto1 Région Parisienne (Resto1-RP)*

#### **Présentation**

Resto1-RP est créé en 2002 dans un complexe hôtelier regroupant plusieurs hôtels à proximité d'un aéroport et d'un parc d'exposition. La clientèle est composée de salariés des environs, de voyageurs (loisirs et pro), de clients des salons... peu de clientèle locale.

Restaurant donc « fonctionnel » dont l'essentiel de l'activité se fait hors week-end.

Il ouvre une terrasse en été, ce qui permet l'embauche de saisonniers (5 à 6 à 30 ou 35 heures hebdomadaires).

#### **Emploi**

31 salariés dont le directeur, deux adjoints et deux assistants.

Turn-over considéré comme « peu élevé » par la direction.

Les salariés sont recrutés comme « employés polyvalents ». Ils sont évalués au bout de deux mois et confirmés dans l'emploi (embauche en CDI). La polyvalence est la règle.

#### **Emploi à temps partiel**

7 salariés à temps partiel dont 5 étudiants, une mère de famille et une salariée qui cumule deux emplois (Resto1 et avec son mari).

5 femmes et deux hommes.

#### **Situation économique**

2010 est « une très belle année ». La crise s'est faite sentir mais n'a pas eu d'effet sur le volume d'emploi et l'activité repart à la hausse.

450 couverts/jour en moyenne.

#### **Relations professionnelles**

Il y a un DP affilié à une organisation syndicale dans le restaurant. Le délégué du CHSCT passe deux fois par an.

#### **Négociations**

Accords signés concernant le temps partiel : non ;

Accord senior : de l'entreprise ;

Accord égalité professionnelle : non

#### **Temps de travail**

Embauche à 35 heures (temps complet).

Le directeur est au forfait, les encadrants à 39 heures. 19 autres salariés sont à temps complet dont 8 à 35 heures et 11 à 39 heures.

Il y a une coupure de 4 heures de 15 à 19 heures sauf pour les temps partiels.

Recours fréquent aux heures supplémentaires lors des salons. Utilisation d'extras durant les vacances.

En gravissant des échelons d'un système de formation à la polyvalence qui en comporte trois, le salarié peut augmenter à terme son temps de travail de 35 à 39 heures (certaines spécialités à certains échelons nécessitent un DIF).

### **Pratiques du temps partiel**

Pour le directeur : permet aux temps complets de prendre leur repos, d'assurer les plannings (les salariés à 35 heures ont 2j et demi de repos par semaine).

### **Point de vue des acteurs**

Le directeur trouve que les 35 heures sont plus souples que les 39 heures.

Emilie (célibataire, 24 ans) est très contente de son temps partiel (18h/semaine) mais ne compte pas rester. Mandarine (34 ans, 2 enfants, en instance de divorce, en concubinage) vient d'arriver dans le restaurant. Contrat de 27 heures par semaine, premier avis favorable, envisagerait de rester si possible. Camomille (célibataire, 18 ans) se satisfait de son contrat 30 heures. Elle espère baisser à 20 heures pour intégrer un BTS. Elle trouve le travail épuisant mais plaisant, ne compte pas rester plus de deux ans.

### **Conclusion**

Les horaires semblent choisis, ou du moins bien vécus et acceptés par les salariées. Il n'y a qu'un quart des salariés à temps partiel, ce qui est moins que la moyenne dans l'entreprise.

### *Resto1 Province (Resto1-P)*

#### **Présentation**

Resto1-P est un restaurant de taille moyenne situé à proximité d'une autoroute, en province. Clientèle de passage. 80% de l'activité se concentre au déjeuner. Les périodes de vacances sont chargées, sinon l'activité est en dents de scie.

#### **Emploi**

17 salariés. Le directeur (cadre), un adjoint et un assistant (AM), les autres salariés sont employés. Le directeur est le seul homme (16 femmes, 1 homme).

Trois saisonniers à temps complet l'été (2 mois, pour la terrasse).

Recours à deux extras en cas de besoin.

Turn-over nul depuis 2008. Grande stabilité du personnel.

Travail en polyvalence, comme dans l'ensemble des restaurants de l'entreprise.

#### **Emploi à temps partiel**

8 salariés à temps partiel (50% des effectifs), de 15 à 30 heures hebdomadaires.

### **Situation économique**

L'établissement « marche bien ». Il n'y a pas de concurrence dans les environs.

169 couverts/jour en moyenne.

### **Négociations**

Accords signés concernant le temps partiel : non.

Accord senior : entreprise.

Accord égalité professionnelle : non

### **Temps de travail**

Embauche à 35 heures sauf pour les encadrants (39 heures). Les salariés promus « expert » peuvent demander à passer à 39 heures.

### **Pratiques du temps partiel**

Disparité des horaires entre les salariés à temps partiel : 2 employés d'office à la plonge (24 heures) et en préparation (32 heures), 1 mi-temps thérapeutique à 15 heures, 2 serveurs expert grill à 25 et 22 heures, 3 serveurs à 30 heures...

### **Temps complet choisi**

Possibilité de passer de 35 à 39 heures avec le système d'expert.

Les temps partiel sont toutes des femmes mères de famille. Selon le directeur, elles ont choisi le temps partiel pour raisons familiales. Pourtant il semble que des salariées à temps partiel demandent d'augmenter ou de passer à temps complet, sans succès faute de besoins de la part de la direction (exception faite des avenants temporaires).

### **Point de vue des acteurs**

Le directeur est favorable au temps partiel, adapté à l'activité fluctuante de son restaurant. Selon lui les temps partiels sont plus faciles à gérer, avec des horaires plus simples.

Une salariée mère de famille, embauchée à 24 heures (ce qui lui convenait alors) souhaiterait passer à temps complet pour limiter les effets du chômage de son conjoint. Elle apprécie l'ambiance de travail mais n'hésitera pas à quitter Resto1-P si une opportunité de temps complet se présente à elle. Corine, 43 ans, mère de 3 enfants est embauchée à sa demande à 20 heures et travaille maintenant, toujours à sa demande, 30 heures par semaine. Elle se trouve bien dans le restaurant, s'arrange avec la direction pour ses horaires. Camille, 32 ans, est mère de deux enfants et vit en concubinage. Serveuse confirmée, elle travaille 30 heures par semaine (pour ses enfants) alors qu'elle avait été embauchée à 39 heures. Elle compte repasser à 39 heures.

### **Conclusion**

50% des salariés sont à temps partiel, ce qui est plus que la moyenne dans l'entreprise. Ce restaurant présente plusieurs spécificités dont une fréquentation aléatoire qui rend le recours au temps partiel intéressant pour la direction. Les salariés semblent s'en accommoder voire y trouver des avantages notamment dans la mesure où des arrangements sont toujours possibles avec la direction. En revanche, les demandes de passage à temps complet pour les temps partiels semblent compliquées par le manque de possibilités en interne.

## Resto2

### **Présentation**

Brasserie parisienne détenue par deux associés possédant trois autres lieux parisiens.

### **Emploi**

25 salariés, dont 20 CDI. Encadrement fidélisé mais *turn-over* et instabilité des serveurs (mais l'effet « crise » a ralenti les départs).

### **Emploi à temps partiel**

2 à 3 salariés à temps partiel, majoritairement féminin.

Parcours d'embauche par étapes : extra, CDD, CDI, si possible à temps plein (35h en salle, 39h en cuisine).

### **Situation économique**

Positive, l'entreprise est « saine » et dégage des bénéfices.

### **Relations professionnelles**

Syndicats présents : aucun, constats de carences aux élections professionnelles.

Climat paternaliste

### **Négociations**

Accords signés concernant le temps partiel : Aucun, application directe de la CCN.

Accord senior : aucun.

Accord égalité professionnelle : aucun.

### **Pratiques du temps partiel**

Temps partiel choisi. Les temps partiels sont utilisés de préférence les soirs et week-ends, par des étudiants, et exclusivement pour le service.

### **Temps complet choisi**

Politique de temps complet choisi : possibilité pour les salariés à temps partiel de passer à 35 heures puisque le directeur privilégie le temps complet.

### **Point de vue des acteurs**

Pour le directeur, il permet d'ajuster les offres d'emploi aux attentes des candidats. Pour les salariés à temps partiel, il permet de concilier temps de travail et autre activité (danse, études).

### **Conclusion**

Resto2 est une petite entreprise « patrimoniale » et « indépendante » qui utilise toutes les possibilités de flexibilité de la main-d'œuvre alors que la direction privilégie les CDI à temps complets. Très peu de temps partiel au final, qui est bien vécu car choisi par les salariées.

### **ANNEXE 3 : TABLEAUX COMPARATIFS PAR BRANCHES**

**Tableau 22 : Récapitulation des accords traitant du temps partiel dans la branche commerce (1/2)**

	Types d'accord	Date	Sign.	Non sign.	Syndicat majoritaire	Thèmes	Modalités pour le TP
<b>Hyper1</b>	NAO 2003	17/07/2003	CFTC ; CGC ; FO	CGT CFDT	CFTC 40,3 %	Salaires, ATT, modulation, horaires en ilot, polyactivité pour les temps complets, temps choisi, choix des pauses	Tiers des heures complémentaires, Présentation du système de l'îlot
	Contrat social 2007	20/06/2007	CFTC ; CGC	CGT CFDT FO		Pouvoir d'achat, statut social, polyactivité,	Contrat minimum d'embauche à 30 h Modulation élargie aux TP à l'exception des îlots, heures d'avenants temporaires
<b>Hyper2</b>	NAO 2008	28/03/2008	CAT CFDT FO CFTC	CGT CGC	FO 42,18 %	Modulation	Temps complet choisi pour les 30h, polyactivité pour les caisses, modulation. Les TP moins de 30 h peuvent passer à 30 h avec modulation
	Accord 2008	17/11/2008	CAT, CFTC, CGC, FO	CGT, CFDT		Egalité hommes/femmes	Traitement des TP, garantie de l'égalité de salaires entre TP et TC, polyactivité, temps complet choisi
	NAO 2009	12/03/2009	CAT ; CFDT ; CFTC ; FO ; CGC	CGT		Temps complet choisi et polyactivité	Temps complet choisi ; Polyactivité pour les caisses et les rayons
	Accord égalité des chances	23 juin 2009	CAT, CFDT, CFTC, FO	CGT, CGC		Accord cadre sur l'égalité des chances	Lutte contre les discriminations, égalité H/F...
	Actualisation CCN 2010					Tous les thèmes de la CCN	Horaire minimum pour les TP de 30 h de travail effectif, avec modulation

**Tableau 23 (suite du tableau 22) : Récapitulation des accords traitant du temps partiel dans la branche commerce (2/2)**

	<b>Types d'accord</b>	<b>Date</b>	<b>Sign.</b>	<b>Non sign.</b>	<b>Syndicat majoritaire</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Modalités pour le TP</b>
<b>Super1</b>	Accord RTT	25/06/1999	CFTC, CFDT, CGC		CFTC 43 %	RTT	Temps partiel modulé pour les TP 25 heures
	Accord égalité professionnelle	18/05/2007	CFDT ; CGC ; FO ; CGT ; CFTC ?				
	Accord GPEC	22/10/2007	CFDT ; CGC ; CFTC ; FO ; CGT			Formation et compétences	Passage à TP pour les 55 ans et plus, 75% de la rémunération Polycompétence pour les caisses
	Contrat social 2008	14/03/2008	CFTC ; CGC ; FO ; CFDT			Salaires, temps partiel	Passage à 30 heures pour les TP inférieurs et à 35 heures pour les TP d'au moins 30 heures.
<b>Super 2</b>	Accord RTT	27/07/2000	CFTC		CFTC	RTT	Réduction du temps de travail à 32h. , annualisation ; effets sur les TP
<b>Super2</b>	Accord entreprises	16/08/2008	CGT ; CFTC		CFTC	Temps de travail	Augmentation à 35 heures ; temps partiel, temps partiel annualisé, modulation.
<b>Discount</b>	-NAO 2008	11/04/2008	FO ;CGC		FO	Temps partiel choisi	Remontée de la base minimale à 29 h de travail effectif, sauf accord express.
<b>Discount 1</b>	-NAO 2010	9/04/2010	FO, CFTC, CFDT		FO	Salaires, primes, avenants...	avenants à durée déterminée concernant les salariés à TP

Tableau 24 : Salarié-e-s de l'établissement Hyper 1

Nom	Enfants à charge	Ancienneté	TP	Autre activité	Durée du travail	Subi/choisi	Point de vue sur le temps partiel et la polyactivité
Caissière 1	oui	10 ans	Restée à TP		28 heures <i>puis 30 heures</i>		Le travail trop physique en rayon, les horaires plus difficiles, la polyactivité devient un bouche trou
Caissière 2	oui	6 ans	Restée à TP	10 heures au coffre	30 heures en polyactivité	Embauchée à 30 heures subies maintenant choisies	Ne veut pas de polyactivité en rayon
Caissière 3	non	22 ans	Restée à TP	13 heures en caisse automatique	27 heures		Ne veut pas passer à TC pour des problèmes de santé
Etudiant caissier 1	non	1 an	TP		20 heures	choisi	Fait 25 heures en juillet et 30 heures en septembre
Caissière 4	non	18 ans	Passée à TC	10 heures en bijouterie	35 heures	Embauchée à 25 heures choisies	Passée à TC pour les 200 euros et une meilleure retraite. Satisfaite mais les horaires à TP étaient plus faciles à gérer
Caissière 5	non	3 ans	Passée à TC	12 heures en pâtisserie	35 heures	Embauchée à 30 heures en contrat de professionnalisation	A eu 35 heures à sa demande après son contrat de professionnalisation. Est satisfaite des deux types d'emploi.
Caissière 6	oui	5 ans	Passée à TC	20 heures au coffre	35 heures	Embauchée à 27 heures choisies	Voulait gagner plus d'argent et sa fille a grandi. Satisfaite, possibilités de s'arranger pour les horaires
Caissière 7	oui	27 ans	Passée à TC	12 heures sur plusieurs postes	35 heures	Embauchée à 25 heures choisies	Elle a choisi de passer à TC au retour du congé parental ; est très satisfaite de travailler dans des secteurs très variés.
Caissier 1	non	3 ans	Passé à TC	13 heures à l'accueil	35 heures	Embauché sur un contrat étudiant 12 heures choisies	A demandé à passer en polyactivité ; a choisi ses horaires car est DJ le vendredi, samedi, dimanche

**Tableau 25 : Salarié-e-s de l'établissement Hyper 2**

Nom	Enfants à charge	Ancienneté	TP	Autre activité	Durée du travail	Subi/choisi	Point de vue sur le temps partiel et la polyactivité
<b>Employée rayon textile</b>	oui	18 ans	Restée à TP		30 heures	Embauchée à 18 heures subies ;	Sa durée du travail a été augmentée au cours des années. N'est pas intéressée par le TC pour raisons familiales, est satisfaite de ses horaires fixes, sauf la coupure de 2 heures chaque jour
<b>Caissière 1</b>	oui	13 ans	Restée à TP	Polyvalence « roller »	29 heures	Embauchée à 28 heures ne voulait pas plus	Reste à TP pour préserver son organisation familiale. Elle a demandé à être en caisse pour les horaires en ilot ; considère qu'elle choisit ses horaires qu'elle coordonne avec ceux de son conjoint et n'a pas besoin d'autre mode de garde
<b>Caissière 2</b>	oui	15 ans	Restée à TP	Polyvalence « roller », accueil	24 heures	Embauchée à 24 heures imposées (convient)	Reste à TP pour s'occuper de ses enfants ; est très satisfaite des horaires en ilot et organise ses horaires en fonction de ceux de son mari.
<b>Caissière 3</b>	non	6 ans	Passée en polyactivité	9 heures à l'accueil	35 heures	Embauchée étudiante puis à 30 heures subies	Elle est une des première à être passée en polyactivité ; elle très satisfaite du plus financier qui était sa motivation et de la variété du travail.
<b>Caissière 4</b>	oui	18 ans	Passée en polyactivité	5 heures au rayon gâteaux	35 heures	Embauchée à 28 heures subies	Son temps partiel lui a convenu lorsqu'elle a eu ses enfants. A choisi la polyactivité pour le plus financier. Elle considère qu'avec l'ilot caisse, elle choisi ses horaires qu'elle cale sur ceux de son mari ; elle a refusé une promotion caissière centrale car les horaires sont plus contraignants
<b>Caissière 5</b>	non	2 ans	Passée en polyactivité	5 heures au rayon pâtisserie	35 heures	Embauchée à 30 heures subies	Elle a demandé la polyactivité dès son embauche, l'a eu au bout d'un an et demi. Elle est motivée par le revenu supplémentaire. Elle est satisfaite des horaires en ilot caisse. Ne souhaite pas faire plus de 5 heures en rayon à cause de la fatigue physique.

**Tableau 26 : Salarié-e-s de l'établissement Super 1**

Nom	Enfants à charge	Ancienneté	TP	Autre activité	Durée du travail	Subi/choisi	Point de vue sur le temps partiel et la polyactivité
<b>Caissière1</b>	oui	23 ans	Restée à temps partiel		30 heures	Embauchée à temps complet, a choisi 30 heures après son congé parental	Elle a négocié ses horaires qui sont assez stables. Deux jours par semaine elle a une coupure de 3 heures qui l'arrange car elle rentre chez elle. Elle a refusé le temps complet à cause des nocturnes
<b>Caissière2</b>	oui	19 ans	Restée à temps partiel		30 heures	Embauchée à temps complet a choisi 30 heures à la naissance de son enfant.	Elle veut garder son temps partiel pour s'occuper de ses enfants ; elle n'aimerait pas travailler en rayon. Ses horaires sont stables, elle a choisi de travailler sur 6 jours pour éviter les longues journées en caisse qui sont fatigantes
<b>Etudiante caissière 1</b>	non	3 ans	A temps partiel		10 heures	choisi	Elle travaille le samedi, ce qu'elle a choisi. Elle est très satisfaite de cet emploi.
<b>Etudiante caissière 2</b>	non	1 an	A temps partiel		10 heures	choisi	Elle travaille el mercredi et le dimanche matin, cela lui convient ;
<b>Caissière3</b>	non	2 ans	Passée en polyactivité	2 semaines en caisse, 2 semaines en station service		Embauchée étudiante, 10 h hebdo, est passée à 35 heures à sa demande	Elle n'a pas trouve d'emploi dans sa formation (métier d'art). ses horaires sont fixes en station service, en caisse, ils sont variables, elle les considère imposés. Elle n'aime pas le travail en caisse et souffre des horaires irréguliers.

**Tableau 27 : Salarié-e-s de l'établissement Super1**

	Nom	Enfants à charge	Ancienneté	TP	Autre activité	Durée du travail	Subi/choisi	Point de vue sur le temps partiel et la polyactivité
<b>Super 1</b>	Employée rayon boucherie	non	12 ans avec des interruptions	A temps partiel	2 heures responsable « qualité-hygiène »	20 heures	Embauchée à TC a demandé un TP pour raison de santé	Elle est très critique sur tout. A une évolution « descendante ». A choisi de travailler un jour sur 2, mais n'a pas choisi ses horaires fixes du matin
	Caissière1	non	2 ans	A temps partiel		25 heures	Embauchée à TC pour un remplacement, passée à 17 heures, puis remontée à 25 heures	Elle souhaite travailler à temps complet. Elle dépasse toujours son contrat. Horaires variables non choisis connus 2 semaines à l'avance.
	Caissière2	non	14 ans	A temps partiel		28 heures	Embauchée à 25 heures imposées, puis passée à 28 heures	Maintenant elle ne souhaite pas travailler plus longtemps ; elle a refusé de passer à 30 heures en 2008 (passage à 35 h). Horaires variables connus 2 semaines à l'avance.
	Employée de bureau	non	23 ans	A temps partiel		32 heures	A choisi de rester à 32 heures en 2008.	Horaires fixes, 6 heures d'affilée pauses comprises

**Tableau 28 : Salarié-e-s de l'établissement Discount1**

	Nom	Enfants à charge	Ancienneté	TP	Autre activité	Durée du travail	Subi/choisi	Point de vue sur le temps partiel et la polyactivité
<b>Discount1</b>	Employée 1	non	4 ans	Passée du temps partiel au temps complet		Embauchée à 25 heures, puis 30 heures et TC	Temps partiel subi, temps complet demandé	A temps partiel elle faisait souvent 35 heures avec les heures complémentaires. Le TC est plus intéressant pour les vacances et les congés maladie. Horaires très variables, délais de prévenance courts.
	Employée 2	non	3 ans			Embauchée à temps partiel 10 heures puis TC demandé	Temps partiel subi, TC obtenu en changeant de magasin	Elle s'est éloignée de son domicile pour obtenir un temps complet. Elle fait encore beaucoup d'heures supplémentaires. Ses horaires sont très variables, délais de prévenance courts.

**Tableau 29 : Temps Partiel dans les entreprises de l'hôtellerie-restauration**

Le temps partiel dans ces entreprises est assez stable. Il concerne 40% des 3600 salariés de l'entreprise Hôtel2 et 30% des 2800 salariés de Resto1. L'essentiel, sinon la totalité, de ces temps partiels sont « employés », et beaucoup sont féminins.

Nom	Nb temps partiel	% temps partiel	Evolution du temps partiel	Horaires et durées des temps partiels	% de femmes parmi les temps partiel
<b>Hôtel1</b>	3 (en saison) + 1	16% (en saison)	Stable	6h30-10h sur 5 jours = 25 h. par semaine	100%
<b>Hôtel2</b>	1400	40%	Baisse de 2008 à 2009 Hausse de 2009 à 2010	?	?
<b>Resto1</b>	896	32%	En légère augmentation	60% des contrats < 30 heures 35% de contrats à 30 heures 5% de contrats > à 30 heures	70%
<b>Resto2</b>	5	20%	Stable	Soirs et week-ends	70%

**Tableau 30 : Situation économique des établissements de l'hôtellerie-restauration**

Nom	Type/ Gamme	Lieu	Effectif	Taille	Variations de l'activité	Dynamique de croissance
<b>Hôtel1</b>	Hôtel économique 3 étoiles	Corse	15	+100 chambres	Saisonnalité forte en été, activité concentrée sur 6 mois	Projets de développements, investissements et diversification de l'offre (spa)
<b>Hôtel2</b>	Hôtel économique 3 étoiles	Paris	60	+ de 300 chambres	Dispose d'un restaurant. Utilise l'intérim plutôt que les extras en cas de besoin.	Croissance après un ralentissement dû à la crise. Taux de remplissage de 87% à l'année en 2010.
<b>Hôtel3</b>	Hôtel économique 3 étoiles	Paris	37	+ de 150 chambres	Pics de mars à octobre	Hôtel en croissance depuis le changement d'enseigne (rachat par l'entreprise Hôtel3) Taux de remplissage de 88% à l'année en 2010.
<b>Resto1 RP</b>	Restaurant Grill	Région parisienne	31	450 couverts/jour	Pics lors de salons, division par 2 de la clientèle les week-ends	2010 est « une très belle année » après deux années de ralentissements dus à la crise
<b>Resto1 Provincie</b>	Restaurant Grill	Province	17	170 couverts/jour	Trois saisonniers à temps complet sur 2 mois, et temps de travail rallongé en été (avenants temporaires). Recours à deux extras « pour des dépannages ponctuels »	Etablissement qui « marche bien », pas de concurrence directe dans le secteur, 4% de progression du CA par an depuis 2002
<b>Resto2</b>	Brasserie parisienne	Paris	25-30	200 couverts/jour	Dans la journée aux heures de repas, le soir. Dans la semaine, pics les vendredi et samedi. Amplitudes fortes.	En croissance, devenue une « institution » du quartier

**Tableau 31 : Emploi dans les Etablissements de l'hôtellerie-restauration**

Resto1 RP	Effectifs	Durée d'embauche des temps complets	Cadre	AM	Employé	CDI	CDD	Homme	Femme	% de femmes?	Age moyen	Ancienneté	Turn over
<b>Hôtel1</b>	15	40 heures	Très majoritairement employé			15	3	4	11	73%	-	-	-
<b>Hôtel2</b>	60	39 heures	6	9	45	CDI privilégié.		36	24	40%			15 à 20%
<b>Hôtel3</b>	37	39 heures	1	7	29	CDI privilégié. Besoin en emploi régulier malgré la saisonnalité		Autant de femmes que d'hommes		50%	« Assez élevé »	15 ans	Aucun
<b>Resto1 RP</b>	31	35 heures, experts et encadrants à 39	1	4	26	CDI privilégié.		?		?		< à 2 ans	« Peu élevé »
<b>Resto1 Province</b>	17	35 heures, experts et encadrants à 39	1	2	14	CDI privilégié. Embauche d'extra et de saisonniers en été		1	16	94%	?	Jusqu'à 25 ans	Aucun
<b>Resto2</b>	25-30	35 heures en salle 39 heures en cuisine	?			80% de CDI	20% de CDD (extra)	?		?	30 ans	3 ans	4%

**Tableau 32 : Les salariés à temps partiel interviewés dans les établissements de l'hôtellerie (terrain d'enquête 1/2)**

	Prénom	Sexe	Statut	Contrat	CSP/Poste	Contenu	Durée hebdo	Horaires	Atouts	Limites Difficultés	Perspectives Attentes
<b>Hôtel 1</b>	Jade	F	Etudiant	Saisonnier	Employée Petit-déjeuner	Accueil, buffet, mise en place, ménage, plonge	25	6h30 – 10 ou 11h sur 5 jours	Conciliation emploi/études Trajets courts	-	Apprécie son travail
<b>Hôtel 1</b>	Prune	F	Salarié	Saisonnier	Employée Petit-déjeuner	Accueil, buffet, mise en place, ménage, plonge	25	6h30 – 10 ou 11h sur 5 jours	Peut augmenter ses horaires, parfois.	Rémunération	Cherche un CDI temps complet
<b>Hôtel 2</b>	Mike	H	Etudiant	CDI	Employé Réception	Enregistrement, arrivées, réservations	20	17h30 – 21h30 sur 5 jours hors week-end	Conciliation emploi/études	Temps de transports	Ne cherche pas de temps complet
<b>Hôtel 2</b>	Thomas	H	Etudiant	CDI	Employé Réception	Enregistrement, arrivées, réservations	16	10h – 18h45 les week-ends	Conciliation emploi/études	Problèmes pour les réunions de famille le week-end	Aurait préféré des horaires hors week-end et passer à 24h
Hôtel 2	Kim	F	Etudiant	CDI	Employé Petit-déjeuner	Préparation, buffet, certaines cuissons et service	16	8h-12h les week-ends	Argent de poche et conciliations travail/amis/étude Découverte métier	-	Continu le temps partiel durant ses études

Tableau 33 (suite tableau 32) : Les salariés à temps partiel interviewés dans les établissements de la restauration (terrain d'enquête 2/2)

	Prénom	Sexe	Statut	Contrat	CSP/Poste	Contenu	Durée hebdo	Horaires	Atouts	Limites, difficultés	Perspectives, attentes
<b>Resto 1 RP</b>	Emilie	F	Etudiant	CDI	Employée polyvalente	Nettoyage, service, caisse, rangement	18	De 9h à 16h du samedi au lundi	Choix des horaires, conciliation, arrangements	-	<b>Orientation puériculture</b>
<b>Resto 1 RP</b>	Mandarine	F	Salarié	CDI	Employée polyvalente	« De tout » : ménage, service	27	9h à 15h30 du lundi au vendredi	Contact clientèle, ambiance équipe	-	<b>Se projette peu mais resterait bien</b>
<b>Resto 1 RP</b>	Camomille	F	Salarié	CDI	Employée polyvalente	Service client, nettoyage, tables, toilettes, préparer les entrées, desserts	30	11h à 22h30-0h30	Arrangements, contacts clients, ambiance équipe	Travail assez difficile (rythmes)	<b>Descendre à 20 heures en décembre (BTS tourisme)</b>
<b>Resto 1 Prov.</b>	Charlotte	F	Salarié	CDI	Employée « back office »	Plonge	24	10h à 23h, 3 jours par semaine qui changent	Augmenter ses heures parfois, ambiance équipe	Horaires irréguliers Travail difficile à la plonge	<b>Temps complet, ici ou ailleurs</b>
<b>Resto 1 Prov.</b>	Corinne	F	Salarié	CDI	Serveuse confirmée	Gardes (moments creux du restaurant)	30	11h-19h30 3 fois par semaine	Arrangements, conciliation emploi/famille	Horaires irréguliers Travail souvent les week-ends	<b>Devenir experte dans l'établissement</b>
<b>Resto 1 Prov.</b>	Camille	F	Salarié	CDI	Serveuse confirmée		30	10h à 23h, 3 fois par semaine	Arrangements, conciliation emploi/famille	Horaires irréguliers	<b>Repasser à 39 heures, formation experte</b>
<b>Resto 2</b>	Melody	F	Etudiant	CDI	Serveuse	Accueil, tables, service	18	10h à 19h Vendredi samedi	Arrangements, Conciliation emploi/étude	-	
Resto 2	Maria	F	Salarié	CDI	Responsable barmaid	Approvisionnement, service, stocks, caisse bar	32	10h à 19h30 Mercredi à samedi	Conciliation emploi/passion/famille, qualité de vie	Horaires difficiles/enfant	



## BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- AMIRA S., 2010. « Les femmes occupent des emplois ou le travail semble moins épanouissant », *Dares Analyses*, n°082.
- AFSA C., BUFFETEAU S., 2005. « L'évolution de l'activité féminine en France : Une approche pour pseudo- panel », *Document de travail INSEE*, n° G2005.02, avril.
- AFSA C., BUFFETEAU S., 2006. « L'activité féminine en France : quelles évolutions récentes, quelles tendances pour l'avenir ? », *Économie et statistique*, n°398-399.
- ALGAVA E., 2002. « Quel temps pour les activités parentales ? », *Études et résultats*, n°162.
- ALONZO P., 1998. « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu ? », *Travail et emploi*, n°76.
- AMADIEU J.-F., MERCIER N., 1989. « Relations contractuelles et flexibilité : le cas d'un hypermarché », *Travail et emploi*, n°41.
- AMOSE T., 2006. « Le dialogue social en entreprise », *Premières Synthèses*, n°39.1.
- ANACT, 2008. « Genre et travail », *Actes du séminaire*, 27 juin, Lyon.
- ANGELOFF T., 2000. *Le temps partiel : un marché de dupes ?* Paris : Syros.
- ANXO D., FAGAN C., LETABLIER M.-T., PERRAUDIN C., SMITH M., 2007. *Part-time Work in European Companies: Establishment Survey on Working Time 2004-2005*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities.
- BARTHELEMY J., CETTE G., 2002. « Le développement du temps vraiment choisi », *Droit Social*, n°2.
- BISSAULT L., BLOCH-LONDON C., LAGARDE S., LE CORRE V., 1996. « Le développement du travail à temps partiel », *Données sociales*.
- BEL G., 2008. *Les femmes face au temps partiel*, Rapport au Conseil Économique et Social.
- BENQUET M., 2010. « Les raisons de l'action collective : retour sur la mobilisation improbable des salariés d'hypermarchés », *Sociologie du travail*, n°52.
- BERNARD S., Les caissières (version provisoire)
- BLOCH-LONDON C., BUÉ J., COUTROT T., 1996. « Partage du travail masculin pluriel ou féminin singulier ? ». In : H. Hirata, D. Senotier (dir.), *Femmes et partage du travail*, Paris : Syros.
- BOLLE P., 1997. « Le travail à temps partiel, liberté ou piège ? », *Revue internationale du travail*, vol. 4, n°136.
- BOUFFARTIGUE P., PENDARIES J.-R., 1994. « Formes particulières d'emploi et gestion d'une main-d'œuvre féminine peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché », *Sociologie du travail*, vol. 36, n°3, pp. 337-360.
- BOURREAU-DUBOIS C., GUILLOT O., JANKELIOWITCH-LAVAL E., 2001. « Le travail à temps partiel féminin et ses déterminants », *Economie et statistique*, n°349-350.
- BONNAL L., ORTEGA J., 2003. *Réduction du temps de travail, durée légale et temps partiel*, CERESTE, Toulouse : Université des Sciences Sociales.
- BOURDIN J., SCHILLINGER P., 2011. « Prospective du pacte social dans l'entreprise », *Rapport d'information*, n° 227, Sénat.
- BROUSSE C., 1999. « La répartition du travail domestique entre conjoints reste très largement spécialisée et inégale », *France Portrait social*, INSEE, pp. 135-151.

- BUÉ J., 2002. « Temps partiels des femmes : entre “ choix ” et contraintes ” », *Premières informations / Premières Synthèses*, n°08.2.
- BUE J., COUTROT T., 2009, « Horaires atypiques et contraintes dans le travail : une typologie en six catégories », *Premières Synthèses*, DARES, 22.2
- BUÉ J., METZGER J.-L., ROUX-ROSSI D., 2004. *Le temps partiel à l'épreuve des 35 heures*, Paris : La Documentation française.
- BUÉ J., METZGER J.-L., PUECH I., ROUX-ROSSI D., 2000. *Le temps partiel et la réduction collective du temps de travail*, Rapport de monographies pour la DARES, CNAM.
- BUÉ J., ROUX-ROSSI D., 2002. « Salarié(e)s à temps partiel et réduction collective du temps de travail : la question du choix », *Travail et emploi*, n° 90.
- BUFFIER-MOREL M., 2007. *L'emploi du temps au féminin*, Paris : L'Harmattan.
- CAHUZAC E., MORIN M.-L., SUBLET S., BLOCH-LONDON C., 1996. « Les accords d'entreprise sur le temps partiel de 1992 à 1995 : trois logiques d'utilisation », *Premières informations / Premières Synthèses*, n° 47-02.
- CATTANEO N., 1997. « Le travail à temps partiel : entre rêve et cauchemar », *Les Cahiers du MAGE*, n°2.
- CERC (Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale), 2006. *La France en transition 1993-2008*, Rapport de synthèse n°7.
- CETTE G., BOYER R., FREYSSINET J., 1999. *Le temps partiel en France*, Rapport au Conseil d'Analyse Économique, n°19, Paris : La Documentation française.
- CHEVALIER F., MACARIO-RAT I., MANSUY A., 2008. « Une photographie du marché du travail en 2007 », *INSEE Première*, n° 1206.
- COMTE M., 2005. « Le sous -emploi : pourquoi ? », *Travail et emploi*, n° 103.
- CONCIALDI P., PONTHEUX S., 1999. « L'emploi à bas salaire : les femmes d'abord », *Travail, genre et sociétés*, n°1, pp. 23-41.
- DEGENNE A., LEBEAUX M.-O., MARRY C., 2002. « Les usages du temps : cumuls d'activités et rythmes de vie », *Économie et statistique*, n° 352-353.
- DEVETTER F.-X., 2004. « Disponibilité temporelle : quelle différence entre hommes et femmes », *Communication au Séminaire international sur le temps de travail*, Paris.
- DUMONTIER F., PAN KE SHON J.-L., 1999. « En 13 ans, moins de temps contraints et plus de loisirs », *Insee Première*, n°675, octobre.
- FAVENNEC-HERY F., 1997. *Le travail à temps partiel*, Paris : LITEC.
- FAVENNEC-HERY F., 1998. « Les 35 heures et le travail à temps partiel », *Droit Social*, n°4.
- FAVENNEC-HERY F., 2008. « Priorité d'accès des salariés à temps partiel à un emploi à temps plein ou à un emploi d'une durée supérieure », *Droit social*, n°12.
- Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2009. « *Industrial relation, social dialogue and working time : the commerce sector in Europe* ».
- Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2009. « *Part time work in Europe* ».
- GADREY J., GADREY N., 1991. *La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce. Flexibilité, diversité, compétitivité*, Paris : L'Harmattan.

- GADREY N., JANY-CATRICE F., PERNOD-LEMATTRE M., 2004. « En 2002, près des deux tiers des non qualifiés sont des employés », *Premières synthèses*, n° 49.1.
- GALTIER B., 1999. « Les temps partiels : entre emplois choisis et emplois faute de mieux », *Économie et statistique*, n° 321-322.
- GALTIER B., 1999. « Le temps partiel est-il une passerelle vers le temps plein ? », *Économie et statistiques*, n° 321-322.
- GALTIER B., L'HORTHY Y., 2000. « Le temps partiel dans la perspective des 35 heures », *Revue de l'OFCE*, n°72.
- GAZIER B., SUPIOT A., 2000. *Mutations du travail et innovations sociales*, CFDT.
- GESTE, CREDOC, 2008, « Contrat étude prospective Commerce à prédominance alimentaire ».
- GILABERT M., 2008. « Vers la fin du temps partiel ? », *E & P Pratiques*, n°18.
- GOLLAC M., VOLKOFF S., 2006, « Perception subjective du travail. Rôle des identités de genre et des conditions de travail », *Documents de Travail n°69.*, CEE
- GRANIER P., JOUTARD X., 2004. « Temps partiel et minima sociaux dans un modèle de recherche d'emploi d'équilibre », *Annales d'Économie et de Statistique*, n°73.
- GUEGNARD C., 2004. « A la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration », *Relief.7, Echanges du Cereq*.
- GUEGNARD C., MERIOT S-A., 2010 « Hôtels et dépendances : les femmes de chambre en Europe », *Travail et Emploi*, n°21.
- GUELAUD F., 1991. « Les diverses formes de gestion de la flexibilité dans les hypers », *Formation Emploi*, n°35.
- IRES (Institut de Recherche Économique et Sociale), 2005. *Les mutations de l'emploi en France*, Paris : La Découverte.
- JEANDIDIER B., RAY J.-C., REINSTADLER A. « Allocation parentale d'éducation et choix d'activité à temps partiel », *Revue d'Économie Politique*, vol. 112, n° 1.
- KERGOAT D., 1984. « Les femmes et le travail à temps partiel : une relation complexe et multiforme au temps travaillé », *Travail et emploi*, n°21, pp. 7-21.
- KLEIN T., 2004. « Onze ans d'exonération de cotisations sociales pour l'embauche à temps partiel », *Les dossiers de la DARES*. Bilan de la politique de l'emploi en 2002.
- KOENIG C., MICHON F., 2010, « Formes particulières d'emploi en France : un état des lieux », *Document de travail du Centre d'Économie de la Sorbonne*.
- LALLEMENT L., 2003. *Temps de travail et modes de vie*, Paris : PUF.
- LAROQUE G., SALANIÉ B., 2002. « Temps partiel féminin et incitations financières à l'emploi », *Revue Économique*, vol. 53, n° 6.
- LEMIERE S., MARC C., 2006. « Qualité des emplois et genre : les effets croisés des statuts et des horaires de travail », *Cahiers de la MSE*, n°74.
- LE MINEZ S., ROUX S., 2001. « Les écarts de revenu salarial entre hommes et femmes en début de carrière », *INSEE Première*, n°801.
- LETREMY P., MEILLAND C., COTRELL M., 2002. « Des temps partiels différenciés par leur rythme de travail », *Actes de la Neuvième Conférence internationale ACSEG 2002*, Boulogne sur Mer, pp.49-58.
- LURROL M., 2001. « Le travail des femmes en France : trente ans d'évolution des problématiques en sociologie », *Document de travail n°7*, CEE, Noisy-le-Grand.

- MARUANI M., 2001. « L'emploi féminin dans la sociologie du travail : une longue marche à petits pas ». In : J. Laufer, C. Marry, M. Maruani (dir.), *Masculin, féminin : questions pour les sciences de l'homme*, Paris : PUF, pp. 43-56.
- MARUANI M., 2002. *Travail et emploi des femmes*, Paris : La Découverte.
- MARUANI M., NICOLE C., 1989. *Au labeur des dames. Métiers masculins, emplois féminins*, Paris : Syros.
- MASSÉ-DESSEN H., 2008. « La question du genre en droit social français ». In : P. Auvergnon (dir.), *Genre et droit social*, Bordeaux : Presses Universitaires de Bordeaux.
- MORIN M.-L., 1997. « La loi quinquennale, une étape pour le régime juridique du temps de travail », *Travail et Emploi*, n°73.
- MEDA D., LETABLIER M.-T., PONTHEUX S., 2005. *Les inégalités entre les femmes et les hommes : les facteurs de précarité*, Paris : La Documentation française.
- MEILLAND C., MATH A., 2004. *Congés pour raisons familiales et négociation collective*, Document de travail IRES, n° 04.02.
- MERLOT S.-A., GUEGNARD C., 2007. « Les emplois à "bas salaires" et les salariés à l'épreuve de la flexibilité », *Bref CEREQ*, n° 237.
- MILEWSKI F., 2005. « La précarité des femmes sur le marché du travail », *La lettre de l'OFCE*, n° 263.
- OLIVEIRA A., ULRICH V., 2002. « L'effet des 35 heures sur la durée du travail des salariés à temps partiel », *Document d'études DARES*, n°61.
- NELEN A, de GRP A., FOUAGE D. 2011. « Is part time employment beneficial for firm productivity », *Research Center for Education and Labour Market*, Maastricht University.
- PAILHE A., SOLAZ A., 2010. « Concilier, organiser, renoncer, quels genres d'arrangements », *Travail Genre et Société*, n° 24.
- PARMENTIER A., 2006. *Faut-il subventionner les emplois à temps partiel ?*, Département des Sciences Economiques de l'Université catholique de Louvain. *Discussion Papers* n° 2006-34. [http://www.ires.ucl.ac.be/DP/IRES\\_DP/2006-34.pdf](http://www.ires.ucl.ac.be/DP/IRES_DP/2006-34.pdf)
- PIGNIONI MT., 2007. « Présence syndicale : des implantations en croissance, une confiance des salariés qui ne débouche pas sur des adhésions », *Premières Synthèses*, n°14.2, DARES.
- POISSON J.-F., 2009. *Rapport sur la négociation collective dans les branches professionnelles*, Rapport au Premier ministre, Paris : La Documentation française.
- PORTET S., 2004. « Le temps partiel en Pologne », *Travail, genre et sociétés*, n° 12.
- Problèmes Économiques, 1997. *Numéro spécial : L'évolution du travail à temps partiel en France et dans les pays de l'OCDE depuis 1973*, n°2525.
- PUECH I., 2004a. « Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail de femmes de chambre », *Sociologie du travail*, vol. 46, n°2.
- PUECH I., 2004b. « Travailler moins : dans quelles conditions ? ». In : J. Bué, T. Coutrot, I. Puech (dir.), *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquête*, Toulouse : Octarès.
- RIVAUD S., ULRICH V., 2007. « Le poids du temps partiel dans les trajectoires professionnelles des femmes », *Document d'études DARES*, n° 127.
- ROUX-ROSSI D., BUÉ J., 2003. « Négociation des accords de réduction collective de temps de travail : le traitement des salariés à temps partiel », *Revue de l'IRES*, n° 42.
- ROUXEL C., 2009, « Conditions de travail et précarité de l'emploi », *Premières Synthèses*, DARES, n°28.2.

SAUTORY O., 2011. « Travailler et garder son enfant en bas âge », *Etudes et Résultats*, n°749.

SILVERA R., 2000. « Les inégalités entre femmes et hommes sur le marché du travail : du constat à l'analyse », *Cahiers de recherches de la MIRE*, Dossier : Mesurer les inégalités, De la construction des indicateurs aux débats sur les interprétations, n°9.

SILVERA R., 1998. « Les femmes et la diversification du temps de travail : nouveaux enjeux, nouveaux risques », *Revue Française des Affaires Sociales*, n° 3, juillet-septembre.

TERSSAC G. (de), THOEMMES J., dir., 2006. *Les temporalités sociales : repères méthodologiques*, Toulouse : Octarès.

THOEMMES J., 2000. *Vers la fin du temps de travail ?* Paris : PUF.

ULRICH V., 2001. « Le temps partiel subi diminue depuis 1998 », *Premières Informations et Premières Synthèses*, n°42.2.

ULRICH V., 2002. « L'incidence des 35 heures sur le temps partiel », *Premières Informations et Premières Synthèses*, n°07.1.

ULRICH V., OLIVEIRA A., 2002. « L'effet des 35 heures sur la durée du travail des salariés à temps partiel », *Document d'étude DARES*, n° 61.

ULRICH V., RIVAUD S., 2007. « Le poids du temps partiel dans les trajectoires professionnelles des femmes », *Document d'étude DARES*, n° 127.

ULRICH V., ZILBERMAN S., 2007. « De plus en plus d'emploi à temps partiel au cours des vingt-cinq dernières années », *Premières Informations et Premières Synthèses*, N°39.3.

ULRICH V., ZILBERMAN S., 2007. « Six figures de l'emploi à temps partiel », *Premières Informations et Premières Synthèses*, N°39.4.

VANOVERMEIR S., 2009. « Regards sur la parité. De l'emploi à la représentativité politique... », *INSEE Première*, n°1226.

VOLKOFF S., MOLINIÉ A.-F., 2004. « PRP : Le temps partiel régule-t-il le vieillissement au travail ? », *Connaissance de l'emploi*, n° 8.

## INDEX DES ENCADRES ET DES TABLEAUX

### Index des encadrés

Encadré 1 : Les étapes chronologiques en matière de lois sur le temps de travail : de la réduction à la flexibilisation .....	12
Encadré 2: les principales étapes législatives du travail à temps partiel .....	15
Encadré 3: Les différents types de modulation .....	19
Encadré 4 : La définition du champ par la convention collective nationale .....	35
Encadré 5 : Temps partiels « choisis » et « subis », le point de vue des acteurs collectifs de branche.....	100
Encadré 6 : Le système des heures d'équivalence.....	111
Encadré 7 : Le travail syndical au quotidien à Resto1 .....	124
Encadré 8 : Le conflit des croissants chauds : un refus de la polyvalence .....	126
Encadré 9 : Exemple de parcours Formation.....	131
Encadré 10 : L'effort de formation à Resto1 .....	133
Encadré 11 : Fidéliser les salariés grâce à la polyvalence et à l'annualisation ?.....	134
Encadré 12 : Les profils des salariés à temps partiel à Resto1 .....	138

### Index des tableaux

Tableau 1 : Raisons principales du travail à temps partiel dans la branche Commerce .....	38
Tableau 2 : Statut des salariés dans la branche commerce .....	39
Tableau 3 : Types de ménages en fonction du temps de travail dans la branche commerce.....	39
Tableau 4 : Présentation générale des entreprises étudiées .....	55
Tableau 5 : Présentation des établissements étudiés .....	56
Tableau 6 : Le temps partiel dans les entreprises étudiées.....	61
Tableau 7 : La modulation dans les accords d'entreprise .....	69
Tableau 8 : Caractéristiques du temps complet choisi.....	75
Tableau 9 : Différentes de conceptions de la polycompétence et de la polyvalence .....	76
Tableau 10 : Evolution du taux de temps partiel dans le commerce.....	86
Tableau 11 : Accords seniors et temps partiel.....	89
Tableau 12 : Raisons principales du travail à temps partiel dans HCR.....	99
Tableau 13 : Types de ménages selon les secteurs .....	101
Tableau 14 : Statut des salariés à temps partiel et à temps complet.....	101
Tableau 15 : Proportion de femmes et d'hommes par métier, en %.....	103
Tableau 16 : Les organisations patronales reconnues représentatives.....	106
Tableau 17 : Situation économique des entreprises de l'hôtellerie-restauration.....	120
Tableau 18 : Emploi dans les entreprises de l'hôtellerie-restauration.....	121
Tableau 19 : Temps partiel dans les établissements.....	140

Tableau 20 : Comparaison des données sur le temps partiel entre l'Enquête Emploi et le rapport de branche, en % .....	164
Tableau 21 : Articulations schématiques des niveaux de négociation .....	179
Tableau 22 : Récapitulation des accords traitants du temps partiel dans la branche commerce (1/2) .....	216
Tableau 23 (suite du tableau 22) : Récapitulation des accords traitants du temps partiel dans la branche commerce (2/2).....	217
Tableau 24 : Salarié-e-s de l'établissement Hyper 1 .....	218
Tableau 25 : Salarié-e-s de l'établissement Hyper 2 .....	219
Tableau 26 : Salarié-e-s de l'établissement Super 1 .....	220
Tableau 27 : Salarié-e-s de l'établissement Super1 .....	221
Tableau 28 : Salarié-e-s de l'établissement Discount1 .....	222
Tableau 29 : Temps Partiel dans les entreprises de l'hôtellerie-restauration .....	223
Tableau 30 : Situation économique des établissements de l'hôtellerie-restauration .....	224
Tableau 31 : Emploi dans les Etablissements de l'hôtellerie-restauration.....	225
Tableau 32 : Les salariés à temps partiel interviewés dans les établissements de l'hôtellerie (terrain d'enquête 1/2) .....	226
Tableau 33 (suite tableau 32) : Les salariés à temps partiel interviewés dans les établissements de la restauration (terrain d'enquête 2/2).....	227





---

## **Les nouvelles régulations du temps partiel - Etude sur l'impact de la négociation de branche sur l'évolution des pratiques de recours au travail à temps partiel**

Ce rapport présente les évolutions de la régulation et des usages du temps partiel dans trois secteurs professionnels très utilisateurs de cette forme d'emploi - Commerce, Hôtels, Cafés et Restaurants, Industries et coopératives laitières - depuis le début des années 2000.

Il réunit les approches de la sociologie et du droit pour mieux comprendre comment les acteurs ont négocié les règles qui encadrent le temps de travail et le temps partiel pour les entreprises de leurs branches, et comment ces entreprises s'en sont saisies.

A partir d'une analyse des textes collectifs existants et de plusieurs monographies d'entreprises qui ont nécessité la rencontre de nombreux acteurs, ce rapport donne une vision actualisée des usages du temps partiel. Il permet de repérer des débuts de transformations, certes encore modestes quantitativement, mais qualitativement importantes en termes de rapport au travail et au temps de travail. Si elles se généralisent, elles donnent à voir ce que pourrait être de nouvelles organisations du travail axée davantage sur une flexibilité des tâches et des fonctions que sur la flexibilité des temps.

---