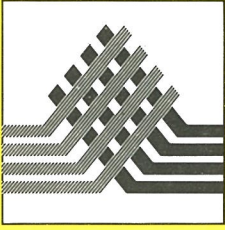


Première Synthèses



Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

N° 10 - avril 1991

LES ÉQUIPES DE SUPPLÉANCE DE FIN DE SEMAINE

DEROGATION A LA REGLE DU REPOS DOMINICAL, LA POSSIBILITE D'ORGANISER DES EQUIPES DE SUPPLEANCE DE FIN DE SEMAINE A ETE OUVERTE A CERTAINES ENTREPRISES INDUSTRIELLES PAR L'ORDONNANCE DU 16 JANVIER 1982. CETTE FORME D'AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL A CONDUIT A LA SIGNATURE D'ACCORDS D'ENTREPRISE OU D'ETABLISSEMENT.

CONNAITRE LE CONTENU DE CES ACCORDS, LEURS CONDITIONS D'UTILISATION ET OBSERVER LES MODIFICATIONS ORGANISATIONNELLES DANS LES ENTREPRISES CONCERNEES, TELS SONT LES OBJECTIFS DES DEUX ETUDES DU SES PRESENTEES ICI.

La première partie de ce document présente le contenu de 444 accords déposés au Ministère du Travail depuis 1982. Plus de la moitié d'entre eux datent de 1987 et 1988.

Conclus à plus de 60% par des syndicats, les accords priorisent le recrutement de salariés de l'entreprise sur la base du volontariat. La rémunération est souvent plus favorable que les 50% de majoration légale prévus. La réversibilité des accords intervient dans un cas sur quatre. 25% des accords ne comportant pas toutes les clauses obligatoires selon la loi, il apparaît que les négociateurs ont surtout privilégié la définition d'accords-cadre. Les modalités pratiques d'application interviennent ultérieurement au niveau d'une unité (ateliers, services).

Malgré cette souplesse d'application et une apparente facilité de mise en place, les équipes de suppléance de fin de semaine n'ont pas toujours été un moyen efficace de flexibilité. Le succès n'apparaît que si ces équipes, qui fonctionnent sur une partie réduite des équipements, sont réellement autonomes et peuvent se passer des autres fonctions normalement assurées dans l'entreprise (maintenance, recours aux cadres techniques en cas de panne, etc.). Cela suppose une réflexion globale sur l'organisation technique et sociale de la production qui va en général de pair avec le recrutement interne - fondé sur le volontariat - de salariés expérimentés et polyvalents, en échange de contreparties.

*L'étude qui constitue la deuxième partie de ce document, * réalisée à partir d'interviews auprès de 15 entreprises dresse ce constat. En effet, en l'absence de réflexion préalable sur l'organisation du travail, le recours à des équipes, en majorité recrutées à l'extérieur de l'entreprise, s'avère à la fois rigide et inefficace (casse des machines, taux de rebut élevé).*

* Rédigée par Marie BUTEL, chercheuse à l'EHRIST : Equipe de Recherche Interface Homme-Systèmes, elle a mené en 1990 pour le SES une étude monographique qui donnera lieu à un article à paraître dans Travail et Emploi N°48 (juin 1991).



SERVICE DES ÉTUDES ET DE LA STATISTIQUE
1, place de Fontenoy, 75700 PARIS - Téléphone : 40.56.51.62

LES ACCORDS D'ENTREPRISES CONCERNANT LES ÉQUIPES DE SUPPLÉANCE DE FIN DE SEMAINE

Les accords d'entreprise traitant la mise en place de ce dispositif sont comptabilisés depuis 1988 seulement. On en recensait 140 en 1988 et 177 en 1989. Des données statistiques sur les salariés et les entreprises concernées seront disponibles dans l'enquête du SES sur la durée annuelle du travail en 1990. L'étude ci-dessous porte sur le contenu des accords.

Les syndicats signent au moins 60 % des accords négociés en leur présence.

Les 444 accords analysés ici représentent l'ensemble des accords déposés entre 1982 et juin 1989 au Ministère du Travail. 31,2 % ont été négociés en 1988 et 23,5% en 1987.

6 accords sur 10 ont été signés au niveau de l'établissement, les autres au niveau de l'entreprise.

Parmi ces 444 accords :

- 371 traitent spécifiquement d'équipes de suppléance de fin de semaine, mais 60 d'entre eux sont des avenants (*) qui soit renouvellent un accord, soit l'étendent à une autre unité de l'entreprise (établissement, atelier...).

- Les autres sont soit des accords généraux traitant de la durée et de l'aménagement du temps de travail, soit des accords annuels de négociation.

(*) Pour homogénéiser les données, les avenants ont été enrichis du contenu des accords correspondants

C'est la CFDT (241 accords) puis la CGC (226) et la CGT (195) qui ont signé le plus grand nombre d'accords.

Le taux de signature obtenu en rapportant les accords signés par un syndicat à l'ensemble des accords signés en sa présence, donne un classement différent. Ce sont la CGC et les «autres syndicats» (non représentatifs nationalement) qui ont le taux de signature le plus élevé (respectivement 94,7% et 100 %).

Les taux de signature de la CFDT, FO et de la CFTC se situent entre 82 et 89%; celui de la CGT est plus faible : 61,5% seulement.

Ces taux sont similaires à ceux observés pour la négociation tous thèmes confondus (cf. Bilan de la négociation collective 1989). La CGT semble toutefois un peu plus réticente aux équipes de suppléance que pour les autres thèmes pour lesquels son taux de signature, bien qu'inférieur à celui des autres organisations, atteint néanmoins 76%.

Priorité aux salariés de l'entreprise.

La priorité donnée au recrutement des salariés de l'entreprise (mentionnée par un peu plus de 4 accords sur 5) et au volontariat est l'un des principes qui a guidé la négociation des accords.

44 % des accords prévoient d'effectuer des recrutements extérieurs, à défaut de volontaires, mais 20 % seulement en précisent la forme juridique. Dans trois cas sur quatre, il s'agit d'emplois précaires (CDD et interim).

Certains accords font état de conditions spécifiques d'embauche excluant les femmes. Il s'agit d'accords fixant des plages de nuit pour les équipes de suppléance. En effet, jusqu'en 1987, le travail de nuit des femmes était interdit. Depuis cette date, l'existence d'un accord de branche étendu permet de déroger à cette interdiction. Mais un seul existe. Il concerne la métallurgie.

D'autres excluent les jeunes de moins de 18 ans. Cela tient probablement au fait qu'il est interdit de les faire travailler la nuit et pour une durée quotidienne supérieure à 8 heures.

LES ÉQUIPES DE SUPPLÉANCE DE FIN DE SEMAINE : RÉGLEMENTATION ET CONDITIONS D'UTILISATION

La possibilité d'organiser des équipes de suppléance de fin de semaine a été ouverte par l'ordonnance du 16 janvier 1982 et complétée par le décret n° 83/478 du 10 juin 1983⁽¹⁾.

D'après l'article L 221.5.1 du code du travail, seules peuvent y recourir «les entreprises industrielles fonctionnant à l'aide d'un personnel d'exécution et d'encadrement composé de deux groupes dont l'un a pour seule fonction de suppléer l'autre pendant le ou les jours de repos accordés à celui-ci *en fin de semaine*».

L'utilisation de cette dérogation à la règle du repos dominical est subordonnée à la conclusion d'un accord collectif de branche et d'un accord d'entreprise ou d'établissement, ou à défaut, à l'autorisation de l'inspecteur du travail donnée après consultation des délégués syndicaux et avis du comité d'entreprise ou des délégués du personnel s'ils existent.

La rémunération de ces salariés est majorée d'au moins 50 % par rapport à celle qui serait due pour une durée équivalente effectuée suivant l'horaire normal de l'entreprise.

La durée journalière du travail des salariés affectés aux équipes de suppléance peut atteindre 12 heures lorsque la période de recours à ces équipes n'excèdent pas quarante huit heures consécutives. Dans le cas où cette durée est supérieure à quarante huit heures, la journée de travail des salariés concernés ne peut excéder 10 heures.

Les jours travaillés doivent se succéder et il est interdit de faire travailler l'équipe de suppléance en même temps que l'équipe qu'elle est supposée remplacer. Seuls sont possibles des chevauchements de courte durée pour la prise de consignes et le remplacement du personnel en congé collectif.

Si l'ordonnance du 16 janvier 1982 définit les modalités générales de possibilité de recours aux équipes de suppléance, elle ne fixe pas de réglementation administrative de gestion des horaires atypiques. La circulaire du ministère du travail n° 4 du 23 février 1982 relative à la durée du travail et aux congés payés le précise :

«(...) l'ordonnance du 16 janvier 1982 accorde pour l'élaboration du régime de travail applicable dans la branche d'activité et dans l'entreprise, une très large priorité à la négociation (...). C'est pourquoi le dispositif de l'ordonnance a été conçu de telle sorte qu'il détermine un cadre général et fixe les limites à l'intérieur desquelles la négociation entre les partenaires sociaux pourra s'engager. Cette volonté de ne pas empiéter de manière abusive sur les prérogatives des partenaires sociaux est cause notamment de ce que ne sont pas réglés par l'ordonnance, les problèmes qui peuvent se poser quant à la compensation salariale de la durée du travail ou la prise en compte d'avantages acquis (...)».

(1) Les phrases figurant en italique correspondent à des dispositions modifiées par la loi n° 91.1 du 3 janvier 1991, (cf encadré, page suivante). Néanmoins, les accords analysés dans cette étude relèvent bien de la réglementation précédant cette modification.

**Une qualification requise,
surtout dans le cas
de recrutements externes.**

Près d'un accord sur sept exige un niveau spécifique de qualification à l'embauche. Cette proportion est un peu plus importante lorsque l'accord prévoit aussi de recruter à l'extérieur.

La formation préalable au fonctionnement des équipes, est prévue dans moins d'un accord sur sept, mais dans un sur quatre, en cas de recrutements extérieurs.

La majorité des accords envisage de recruter deux équipes et le quart une seule. Le nombre de salariés est faible dans l'ensemble.

La fin de semaine peut démarrer le vendredi ou se terminer le lundi.

MODIFICATION DE LA RÉGLEMENTATION : Loi 91-1 du 3 Janvier 1991

La loi du 3 janvier 1991 a élargi le recours aux équipes de suppléance: elles peuvent remplacer l'équipe «normale» non seulement en fin de semaine, mais, pour toutes les absences collectives, durant la semaine, jours fériés et congés payés.

L'activité, en semaine, de l'équipe de suppléance pour remplacer l'équipe «normale» partie en congés payés ne peut se cumuler avec une activité du week-end. L'équipe travaille donc seulement en semaine et sa rémunération n'est donc pas majorée.

Les droits à la fermeture et au passage en équipe «normale» doivent désormais figurer dans les accords de branches définissant les équipes de suppléance.

Une majorité d'accords (56 %) prévoit de faire travailler les équipes de suppléance 2 jours par semaine : le samedi et le dimanche et la plupart du temps pour une durée de 24 heures réparties en deux fois 12 heures.

30 % des accords ont fixé un calendrier de 3 jours incluant - outre le samedi et le dimanche - un jour en semaine (11,5 %), le vendredi (9 %), le vendredi ou le lundi (5 %), le lundi (4 %).

A l'exception des jours programmés en semaine, ces horaires ne sont pas nécessairement illégaux⁽¹⁾. Il peut s'agir d'équipes de fin de semaine succédant en fin de poste à une équipe d'après midi (dans un système de deux équipes en discontinu) ou précédant, dans la nuit de dimanche à lundi, la prise de poste de l'équipe du matin.

Des journées de travail relativement longues.

Dans plus de la moitié des cas, quel que soit le nombre de jours travaillés, **l'horaire hebdomadaire de travail est de 24 heures et dans un cas sur cinq, il se situe entre 24 et 30 heures**. Les journées de travail sont donc **relativement longues**. Pour les équipes travaillant 2 jours par semaine, dans 9 cas sur 10, leur durée maximum atteint 12 heures. Pour celles travaillant 3 jours, elle atteint 12 h dans plus de la moitié des cas et 10 h dans 3 cas sur 10. Mais cette durée peut ne concerner qu'un des jours de travail, l'horaire quotidien n'étant pas toujours identique.

Aussi, plus de la moitié des accords (56 %) prévoient-ils une pause, incluse dans 44 % des cas dans l'horaire de travail. La durée de cette pause croît avec celle de l'horaire quotidien de travail.

Une rémunération souvent plus favorable que l'obligation légale.

Trois accords sur quatre précisent le **taux de rémunération appliqué**. 7 % des accords prévoient de maintenir le salaire antérieur. Quant aux autres, **dans un peu plus de la moitié des cas (52%), c'est la majoration légale de 50% du salaire de base horaire qui est proposée**. Ce taux est supérieur pour plus de deux accords sur cinq.

Les taux supérieurs à 50 % s'appliquent dans trois cas sur quatre à un horaire hebdomadaire de 24 h et correspondent la plupart du temps à 24 h de travail rémunérées 39 h.

De plus, 18 % des accords prévoient une majoration pour travail de nuit et 56 % des primes qui, dans plus de 3 cas sur 4, sont du «même type» que celles du personnel en équipes normales, dans 5 % des cas seulement des primes spécifiques et 19 % des accords combinent les deux.

(1) Les jours programmés en semaine sont désormais prévus par la loi de janvier 1991, (cf encadré ci-dessus).

Réversibilité.

Près d'un accord sur cinq comporte une clause de «réversibilité globale» qui permet à l'employeur de mettre fin au fonctionnement de l'ensemble des équipes de suppléance, le motif invoqué étant l'activité économique dans un cas sur deux. Le mauvais fonctionnement, la modification de la charge de travail et la mise en place de nouveaux équipements constituent les autres raisons.

Plus d'un accord sur trois comporte une clause de «réversibilité individuelle» qui laisse la possibilité pour chaque salarié d'un retour en «équipe normale». Dans sept cas sur dix, l'initiative appartient au salarié, dans près d'un cas sur quatre à la fois au salarié et à l'employeur et dans, 6 % des cas seulement, à l'employeur.

Rares (4,5 %) sont les accords comportant une clause de «réversibilité temporaire» permettant à l'employeur de suspendre les équipes pendant les périodes où elles ne seront pas nécessaires, notamment en raison de variations de l'activité économique ou lorsque, à l'occasion des congés payés du personnel en «équipes normales», les salariés en fin de semaine seront amenés à les remplacer. Parfois un préavis ou un délai d'information est fixé.

Les accords comportant une clause de réversibilité - qu'elle soit globale, temporaire ou individuelle - sont plus fréquemment des accords conclus pour 6 mois et plus. En effet les employeurs qui s'engagent sur un plus long terme éprouvent plus le besoin de prévoir un retour en arrière si nécessaire.

Un accord sur quatre prévoit une reconduction, mais 17% seulement prévoient une évaluation. Cette proportion est deux fois plus importante pour les accords conclus pour 6 mois et plus.

A peine plus de trois accords sur quatre comportent l'ensemble des clauses légalement obligatoires.

La durée hebdomadaire, les jours habituels de travail, la durée maximum de travail et le mode de rémunération constituent les quatre clauses légales minimum que doit comporter tout accord instaurant des équipes de suppléance de fin de semaine (cf encadré, page 3). Dans un accord sur quatre, l'une ou plusieurs de ces clauses est absente.

La présence de l'encadrement, à la lecture de l'article L221.5.1 peut même être considérée comme une cinquième clause obligatoire (cf encadré, page 4). Or, plus de sept accords sur dix n'y font pas référence et 14 % seulement l'associent aux quatre clauses précédentes.

Une majorité d'accords cadres.

Des thèmes essentiels - mais non obligatoires - ne sont pas traités par la majorité des accords. C'est le cas de la réversibilité (abordée par un peu plus de deux accords sur cinq), la formation (près d'un accord sur quatre), les conditions de travail (15 % des accords), le droit syndical (un accord sur dix) et le droit d'expression des salariés (5 %).

Enfin, moins de trois accords sur quatre prévoient le nombre d'équipes de suppléance à mettre en place et deux sur cinq le nombre de salariés concernés.

Absence de certaines clauses obligatoires, thèmes importants non renseignés, beaucoup de ces accords semblent être de simples «accords cadres».

La négociation d'entreprise se limite souvent à définir un cadre juridique minimum de principe, latitude étant laissée à l'établissement de préciser par la suite les modalités pratiques d'application, en fonction des conditions d'organisation du travail dans les différentes unités concernées (services, ateliers).

Dans ce cas, il n'est pas rare d'aboutir à un accord cadre, au niveau de l'entreprise ou de l'établissement et à des avenants ultérieurs pour chaque unité concernée. Parfois, le choix d'un accord cadre est dicté par l'état d'avancement du projet : le principe de mise en place des équipes de suppléance est retenu, mais l'entreprise n'a pas suffisamment d'éléments ou préfère fixer ultérieurement les modalités concrètes de fonctionnement. Cela relèvera alors d'une négociation informelle ou d'une décision unilatérale ne se traduisant pas nécessairement par un autre accord ou avenant.

Une telle démarche laisse aux entreprises une plus grande souplesse d'adaptation au fur et à mesure que surgissent les problèmes liés à la mise en place des équipes de suppléance (volontariat, niveau de qualification, etc.).

Il n'est donc pas étonnant que, parmi les accords qui mentionnent la durée d'application (71 %), la majorité (54%) aient été conclus pour une durée de 6 mois et moins (dont 29 % pour 3 mois et moins) et sept sur dix pour une durée n'excédant pas un an.

Enfin, pour pouvoir être négocié dans l'entreprise, ce dispositif doit préalablement donner lieu à un accord de branche. En réalité, la fonction d'encadrement comme on le voit, relève dans les faits, de l'entreprise.

LES MODIFICATIONS ORGANISATIONNELLES ET SOCIALES DANS L'ENTREPRISE

Cette étude monographique concerne quinze entreprises. Elles relèvent de trois secteurs (métallurgie, transformation des matières plastiques et textile) qui ont mis en place des équipes de suppléance de fin de semaine (FDS).

Les interviews menées auprès des chefs du personnel, directeurs de la production d'une part, syndicats et salariés concernés d'autre part, ont permis d'analyser les stratégies des uns et les réactions des autres face à cette forme d'aménagement du temps de travail (ATT).

Toutes les entreprises étudiées se situent en phase de croissance économique, parfois suite à une période de stagnation, voire de récession. Dans ce contexte, le recours aux équipes de fin de semaine leur permet d'augmenter rapidement leurs capacités de production et d'accroître ainsi leur productivité sans multiplier les investissements de manière à se positionner sur des marchés porteurs.

Ce dispositif est utilisé généralement après que l'entreprise ait épuisé d'autres formes de flexibilité, en particulier les heures supplémentaires et le travail précaire. On l'observe le plus souvent dans des cas de relative stabilité de la situation économique et des effectifs.

Une apparente facilité de mise en oeuvre...

Les entreprises étudiées ont été intéressées par l'apparente facilité de mise en oeuvre du dispositif. L'organisation et la gestion des équipes de suppléance de fin de semaine devaient en effet permettre d'étendre le temps travaillé sans remettre en cause l'organisation générale de l'entreprise (à l'inverse du recours au travail posté). Elles se limitent à une seule partie des équipements en fonction d'impératifs de production : goulots d'étranglements, équipements onéreux, produits phares. Elles devraient permettre une souplesse, leur taille pouvant être réduite ou étendue à tout moment, d'autant qu'elles sont par principe réversibles et peuvent se combiner au recours à l'emploi précaire.

La stratégie des entreprises consiste à combiner les arguments économiques et sociaux - appel au volontariat, compensation salariales importantes pour un horaire réduit, créations d'emploi souvent accompagnées d'une réduction du travail précaire et diminution des heures supplémentaires - pour faire accepter le projet aux organisations syndicales. Ces dernières signent la plupart du temps l'accord, au nom d'un principe de réalité, et sinon adoptent une position de neutralité en ne s'opposant pas à la mise en place de la nouvelle organisation. De ce fait, les négociations ne portent que sur les aspects sociaux : recrutements, rémunérations, horaires.

...Démentie dans la pratique.

Mais la mise en oeuvre de ce nouveau système s'avère beaucoup plus complexe que les entreprises ne l'avaient envisagé. Ainsi, il engendre toutes sortes de rigidités, surtout lorsque la construction des modes organisationnels n'a pas été anticipée. Une typologie qui oppose deux logiques de mise en oeuvre le démontre.

Dans les entreprises relevant du premier groupe, la création des équipes est dictée par le seul choix économique et rentre en contradiction totale avec l'organisation générale du fonctionnement de la production. En effet, ces équipes ont été constituées en ne prenant en

compte que les fonctions productives immédiates et en éliminant une partie des connaissances et des savoir-faires nécessaires au processus de production, ce qui génèrera des dysfonctionnements parfois très coûteux (casse des machines, perte de production importante, taux de rebuts élevés,...). De plus, dans la majorité des cas, les salariés sont recrutés à l'extérieur sans que l'absence d'expérience interne de l'entreprise ne soit compensée par une formation adéquate, les équipes sont réduites au minimum et les fonctions techniques et d'encadrement ne sont pas prévues. Dans les quelques entreprises qui s'appuient sur un collectif de travail formé et expérimenté l'inadéquation du système est minimisée.

De ce fait, les collectifs de travail de fin de semaine tentent de réduire les aléas rencontrés en improvisant : soit en intervenant dans des domaines ne relevant pas de leur compétence, soit en modifiant les prescriptions d'organisation du travail. Les directions d'entreprises vont progressivement procéder à des ajustements structurels (intégration des fonctions techniques), organisationnels (modification des procédures) et à des actions de formation qui auront parfois pour conséquences de modifier les critères de choix initiaux. Trois entreprises ont mis fin à ces équipes du fait de leur non rentabilité.

Les conditions de réussite.

Dans les entreprises du second groupe, le choix de structure est dominé par une réflexion organisationnelle permettant non plus l'optimisation des coûts mais celle du fonctionnement attendu. Ainsi, les modifications induites par la mise en place des équipes de fin de semaine sont anticipées : la nouvelle organisation, les fonctions et les profils de postes sont clairement définis. Les salariés sont recrutés en fonction de leur expérience, leur formation et leur polyvalence - en général à l'intérieur de l'entreprise - ce qui permet d'assurer toutes les fonctions et de faire fonctionner les équipes avec une structure et un encadrement réduits. Les salariés sont intégrés à la démarche dès le lancement du projet afin d'impulser le volontariat nécessaire et leur motivation. Grâce à une gestion prévisionnelle, la réversibilité est prévue en cas de choix à long terme, ainsi que la réintégration des salariés en semaine, à des postes équivalents, en cas de choix temporaire.

Quel que soit le type d'expérience, un nouveau collectif de travail se crée, dont l'autonomie comme l'isolement vont favoriser l'émergence de nouvelles pratiques du travail : les équipes tentent de réduire les dysfonctionnements en développant une polyvalence ou une multivalence. Les directions cherchent à réduire l'isolement soit en intégrant des heures en semaine pour les équipes de fin de semaine, soit en officialisant un système d'astreinte. Mais cette marginalité, dont les salariés se plaignent, cimentera paradoxalement une cohésion du collectif du travail.

En conclusion, la souplesse et la flexibilité supposées caractériser cette forme d'aménagement du temps de travail ne semblent être opérantes que lorsque sa mise en place est le fruit d'une réflexion organisationnelle passant par la formation, la prise en compte de l'expérience des salariés et l'adéquation hommes/tâches. De même, les résultats obtenus ne semblent être positifs pour l'entreprise que si un compromis organisationnel, social et technique a pu être élaboré suffisamment à l'avance.

Ce numéro a été rédigé par Catherine BLOCH-LONDON de la Division Salaires et Conventions Salariales du Service des Études et de la Statistique (SES).