

UNIVERSITE DE LA ROCHELLE
Faculté des Lettres, Langues, Arts et Sciences Humaines
DESS Développement Culturel de la Ville

Réduire le Temps de Travail
Dans les Lieux de Musiques Actuelles

Olivier CARO
Sous la direction de Jean Louis Bonnin

Septembre 2002

RÉSUMÉ

A compter du 1^{er} janvier 2002, les entreprises de moins de 20 salariés ont eu l'obligation d'abaisser la durée moyenne du temps de travail à 35 heures. Cette réforme est considérée par de nombreux observateurs comme une catastrophe pour le secteur culturel. Cette étude, réalisée à partir d'une enquête auprès des adhérents de la Fédurok (fédération des lieux de musiques actuelles / amplifiées), traite des conséquences observables et prévisibles de ce texte sur les lieux de diffusion des musiques amplifiées.

Au terme de cette enquête, il ressort que plus de 70% des dirigeants de structures sont mécontents de la réforme.

Les 35 heures peuvent en effet être décrites comme un bouleversement pour les structures en cela qu'elles modifient les conditions de réalisation des objectifs de celles-ci. Cette modification intervient à plusieurs niveaux :

- Le premier est celui des acteurs eux-mêmes. La relation au travail en est en effet modifiée.
- Le deuxième niveau est économique. En imposant des créations de postes et le recours aux heures supplémentaires, la réorganisation consécutive au vote des lois a imposé aux structures une dérive de leur masse salariale. 54% des structures ont créé des emplois, une structure sur deux ayant des difficultés économiques suite aux 35 heures.
- Le troisième niveau est d'ordre organisationnel. Le passage aux 35 heures coïncide pour les lieux étudiés avec la complexification du projet à gérer.

Cette dernière condition est un facteur exogène d'amplification des troubles organisationnels que rencontrent les structures du fait de la simple réorganisation due aux 35 heures. Crise de l'implication, difficultés de communication interne, rigidification de l'organisation sont les nouveaux problèmes auxquels sont confrontés les lieux les plus fragiles.

Le recours inéluctable à l'embauche et le nécessaire développement de l'autonomie des agents sont les voies vers la nouvelle organisation des lieux. Celles-ci ne manqueront pas de favoriser le développement du lien tutélaire entre ces lieux et leurs partenaires, accélérant les mécanismes d'institutionnalisation déjà existants.

<u>INTRODUCTION</u>	5
<u>PARTIE 1 :</u>	7
<u>LE CADRE JURIDIQUE</u>	7
<u>1.1- Durées légales du Temps de Travail</u>	8
<u>1.1.1- Définition du travail effectif</u>	8
<u>1.1.2- Décompte et contrôle</u>	9
<u>1.1.3- Semaine de travail</u>	11
<u>1.1.4- Durées maximales de Travail</u>	12
<u>1.2- Les Heures Supplémentaires</u>	15
<u>1.2.1- Notion d'heures supplémentaires</u>	15
<u>1.2.2- Contingent annuel d'heures supplémentaires</u>	17
<u>1.2.3- Rémunération des heures supplémentaires</u>	18
<u>1.2.4- Convention de forfait</u>	19
<u>1.2.5- Repos de remplacement</u>	20
<u>1.2.6- Repos compensateur légal</u>	22
<u>1.3- Aménager le temps de travail</u>	24
<u>1.3.1- Modulation de la durée du travail</u>	25
<u>1.3.2- Réduction sous la forme de jours de repos</u>	30
<u>1.4- Aides financières</u>	34
<u>1.4.1- Allègement des cotisations patronales</u>	34
<u>1.4.2- Aide incitative à la réduction du temps de travail</u>	40
<u>PARTIE 2 :</u>	44
<u>35 HEURES ET LIEUX DE MUSIQUES ACTUELLES : L'APPROCHE EMPIRIQUE</u>	44
<u>2.1- L'enquête Fédurok</u>	45
<u>2.1.1- L'Inéluctable recours à l'Enquête</u>	45
<u>2.1.2- Les modalités de l'enquête</u>	47
<u>2.1.3- Le questionnaire</u>	48
<u>2.2- 35 Heures et Modalités de la RTT</u>	50
<u>2.2.1- RTT et Réflexion sur l'organisation des lieux</u>	50
<u>2.2.2- Négociation de la solution RTT</u>	51
<u>2.2.3- Conseil et outils de la RTT</u>	52
<u>2.3- 35 Heures et Conséquences Sur L'Emploi</u>	54
<u>2.3.1- Le Paradoxe Fragilité Budgétaire / Création d'Emplois</u>	55
<u>2.3.2- Une Explication par le Recours aux Aides</u>	57
<u>2.3.3- Une explication par le Projet des Lieux</u>	57
Olivier CARO	3
DESS « Développement culturel de la ville »	

<u>2.4- 35 Heures et Equilibre Budgétaire</u>	59
<u>2.4.1- Heures supplémentaires et Dérive de la Masse Salariale</u>	60
<u>2.4.2- Le Rejet de la Modération Salariale comme solution</u>	60
<u>2.4.3- Conclure sur les conséquences budgétaires</u>	62
<u>2.5- 35 Heures Et Activité Des Lieux</u>	63
<u>2.5.1- Evolution de l'activité de diffusion</u>	64
<u>2.5.2- Evolution de l'Implication Locale</u>	65
<u>PARTIE 3 :</u>	68
<u>LA CORRÉLATION ENTRE RTT ET EVOLUTION DES LIEUX</u>	68
<u>3.1- L'Emergence d'un nouveau Travailleur de la Culture</u>	68
<u>3.1.1- Travailler 35 Heures dans la Culture ou « mesurer l'incommensurable »</u>	68
<u>3.1.2- Une Réforme par Contamination</u>	70
<u>3.1.3- La Crise de l'Implication</u>	73
<u>3.2- L'incidence du Développement des Projets</u>	74
<u>3.2.1- Les conditions du Développement</u>	75
<u>3.2.2- Evolution des Conditions de Communication</u>	78
<u>3.2.3- Vers une organisation « duelle » des lieux de musiques actuelles</u>	80
<u>3.3- Une Perspective des 35 Heures</u>	82
<u>3.3.1- De nouvelles conditions d'organisation</u>	82
<u>3.3.2- Vers un renforcement du lien tutélaire</u>	83
<u>CONCLUSION</u>	86
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	87
<u>ANNEXE</u>	89
<u>Convention collective 3226</u>	89
<u>Présentation du Site</u>	94
<u>Résultats Enquête</u>	96

Introduction

A compter du 1^{er} janvier 2002, la durée légale du travail a été fixée à 35 heures par semaines pour toutes les entreprises. « Une véritable révolution pour le monde du spectacle » selon la Scène qui dénonce en décembre 2001, l'existence de « réels problèmes pour les entreprises de spectacles » dans l'application des 35 heures. Cette loi, au travers des deux volets qui la constitue, a été un des leviers de la politique du gouvernement Jospin en matière d'emploi.

Le principe est a priori simple. Il s'agit, en réduisant la durée légale du travail de 10% de dégager un potentiel de travail équivalent. Pourtant, il existe de nombreuses restrictions à ce principe qui viennent atténuer les effets d'une telle mesure.

En premier lieu, créer des emplois ne peut se faire dans cette logique que pour des établissements dépassant le seuil de 10 salariés et au sein desquels les tâches sont divisibles et complémentaires.

De plus, la théorie économique nous rappelle qu'avec la diminution de la durée du travail, la productivité du travail humain augmente, ce qui atténue encore un peu la portée d'une telle mesure. Mais la lutte contre le chômage n'est pas le seul objectif identifiable du législateur dans cette réforme. La décentralisation de la négociation sociale est au cœur du dispositif 35 heures comme en témoigne le nombre d'accords de branches signés sur la question, ou le nombre croissant des accords d'entreprise¹.

Un dernier objectif peut être identifier dans l'incitation à la modernisation des entreprises françaises. Cette loi incite à procéder à une réorganisation dans l'objectif d'atteindre des gains de productivité comme le révèle le mécanisme des aides incitatives de la loi Aubry I. Ces aides se déclenchent pour une réduction du temps de travail de 10% accompagnée d'une augmentation des effectifs de 6%. Les 4% de différentiel sont donc couverts par un effort sur la productivité du travail et l'organisation. Dans cette optique, la réduction du temps de travail (RTT) doit s'accompagner d'une réorganisation du travail.

On le voit, il ne s'agit pas de ramener mécaniquement la durée légale du travail à 35 heures. Il apparaît donc important de faire un état des lieux des implications réelles des 35 heures sur les établissements culturels.

Cette étude répond à cet impératif en traitant du cas des lieux de diffusion des musiques actuelles. Le plan adopté en est le suivant.

¹ Christine Gavini in « Régulation conjointe et gestion des règles : les tendances de la négociation collective »

La première partie tient le rôle d'introduction pour l'ensemble de l'ouvrage. Elle présente une étude approfondie des modifications de la réglementation en matière de durée et d'organisation du travail. Cette partie sera aussi l'occasion de rappeler les grands mécanismes d'aides et d'incitation à la réduction du temps de travail (RTT) mis en place par le législateur à l'occasion du vote des différentes lois Aubry.

La deuxième partie retrace une enquête réalisée en coopération avec la Fédurok autour du thème du passage à 35 heures auprès des salles membres du réseau. Cette enquête réalisée sur près de deux mois sert de base à une approche plus empirique de la question des 35 heures dans les lieux étudiés. Elle répond à l'existence d'une exception dans l'expérience de ces lieux et si l'on est en mesure de faire des hypothèses quant à l'influence réelle des 35 heures dans leur avenir.

Enfin, la troisième partie, en s'appuyant sur les résultats qui se dégagent de l'enquête Fédurok, donne une analyse du développement des lieux dans la perspective du passage à 35 heures. La question se pose des nouvelles relations au travail qui apparaissent chez les employés de ces structures, des antagonismes présents dans l'évolution des lieux entre projet et adaptation à la nouvelle législation.

PARTIE 1 :

Le Cadre Juridique

Comprendre les conditions du passage à 35 heures des entreprises culturelles nécessite une description précise de la nouvelle réglementation mise en place par les deux volets de la réforme Aubry. Nous insisterons dans cette partie plus particulièrement sur les points qui vont peser dans l'avenir des lieux et dans leur adaptation au nouveau cadre légal.

En premier lieu, il importe de se tourner vers la définition de la durée légale du travail, de ses composantes et de son décompte. Celui-ci se faisant plus rigoureux, il met en péril le fonctionnement traditionnel des établissements culturels (plus particulièrement les petits établissements pour des raisons structurelles facilement compréhensibles). En effet, la passion et la motivation des porteurs de projets constituaient jusqu'alors les seules contraintes réelles sur la durée du temps de travail.

Dans un deuxième temps, c'est la définition des heures supplémentaires et leur modalité de recours qui capteront notre attention. La durée légale moyenne ramenée à 35 heures, le recours aux heures supplémentaires est l'alternative logique et la moins bouleversante pour l'organisation. De plus, à l'heure du bouclage de cette étude, les heures supplémentaires sont l'objet des négociations sur l'assouplissement des lois « dites Aubry ».

Le troisième thème traité est celui des aménagements possibles de la durée du travail. La modulation, la RTT sous forme de journées et demi-journées de repos présentent chacune des avantages qu'il convient d'expliquer.

Enfin le dernier point abordé évalue la portée des systèmes d'aides financières qui accompagnent la réduction de la durée du temps de travail.

Des encadrés présentent à la fin de chaque étude thématique, les grands points qui marquent ce texte. Le lecteur peu désireux de rentrer dans une étude juridique parfois pesante disposera par ce biais d'une vue d'ensemble de l'étude.

1.1- Durées légales du Temps de Travail

L'appréciation de la durée du travail repose essentiellement sur la notion de travail effectif, qui intervient à un double niveau :

- La Définition d'abord : la notion de travail effectif n'a été définie que récemment dans le cadre de la loi du 13 juin 1998, dite loi Aubry I. Mais cette définition légale, conforme à l'évolution de la jurisprudence, était très générale et laissait subsister des difficultés d'interprétations quant à la nature de certaines périodes non travaillées, en relation avec l'activité professionnelle : pauses, astreintes.... Ce vide juridique a été comblé par la loi du 19 janvier 2000 (loi Aubry II) qui a précisé les conditions selon lesquelles certaines de ces périodes d'inaction pouvaient être assimilées à du temps de travail effectif.
- Le Décompte et le contrôle du temps de travail effectif, ensuite, puisqu'il est également essentiel pour l'entreprise d'avoir une connaissance exacte de la durée du travail accompli par ses salariés. Il faudra établir les modalités concrètes de recueil des informations nécessaires à l'établissement des décomptes imposés par la nouvelle réglementation. Ce décompte, s'il peut paraître une chose naturelle dans le cadre d'une analyse juridique va en effet à l'encontre des pratiques du milieu culturel qui, « ne compte pas ses heures ». La répartition de la durée du travail est laissée à la discrétion de l'employeur, sous condition du respect des seuils imposés par le législateur.

1.1.1- Définition du travail effectif

La notion de temps de travail effectif, qui n'était auparavant définie par aucun texte, a reçu avec la loi du 13 juin 1998 une définition légale conforme à la jurisprudence jusqu'alors applicable en la matière. Selon cette loi, en effet, la durée du travail effectif est « le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de son employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles ».

Le temps consacré aux pauses ainsi que le temps nécessaire à la restauration ne sont considérés comme du temps de travail effectif que si le salarié reste à la disposition de son employeur pendant ces périodes et doit se conformer à ses directives. A l'opposé, la seconde loi Aubry définit des périodes non-travaillées durant lequel le salarié doit rester inoccupé.

1.1.2- Décompte et contrôle

Afin de permettre aux parties intéressées (employeur, salarié, représentants du personnel et administration) d'exercer un contrôle sur la durée du travail, l'employeur doit établir les documents nécessaires au décompte du temps de travail. Les modalités légales de ce décompte diffèrent alors selon que les salariés sont soumis ou non à un horaire collectif².

Horaire Collectif

Pour les salariés occupés selon l'horaire collectif, les textes prévoient à la charge de l'employeur les obligations suivantes : consultation préalable des représentants du personnel sur l'horaire collectif, transmission à l'inspecteur du travail d'un double de cet horaire, affichage de l'horaire sur le lieu de travail³.

Par ailleurs, la pratique de l'horaire collectif ne dispense pas l'employeur de tenir un décompte individuel de la durée du travail pour les salariés occupés selon cet horaire dans les cas suivants :

- accomplissement d'heures supplémentaires ouvrant droit à repos compensateurs
- application d'un accord de modulation
- application d'un dispositif de réduction de la durée du travail sous forme de demi-journées ou de journées de repos.

Horaire Non-Collectif

Sont concernés tous les modes d'organisation n'entrant pas dans la définition de l'horaire collectif de travail (uniformité des heures de début et de fin du travail et de la durée quotidienne de celui-ci).

Il s'agit donc, notamment, des salariés occupés de fait ou sur la base d'un horaire nominatif et individuel, hors des horaires collectifs, ainsi que des salariés employés à temps partiels ou selon un système d'horaires individualisés. Pour ces catégories de salariés, les textes imposent à l'employeur de tenir un décompte quotidien et hebdomadaire du temps de travail.

² L'employeur est à ce titre tenu d'afficher l'horaire collectif, s'il en existe un, et d'établir un certain nombre de documents individuels. Tout document existant dans l'établissement qui permet de comptabiliser les heures de travail effectuées par chaque salarié doit, sous peine d'amende, être tenu à la disposition de l'inspecteur du travail ou du contrôleur du travail pendant un an.

³ Ces formalités doivent être renouvelées à chaque modification importante de l'horaire collectif initial.

La tenue de ce décompte doit être complétée par la remise au salarié d'un document mensuel récapitulant certaines informations. De plus, des développements particuliers doivent être consacrés aux salariés sous conventions de forfait. Appliquer un horaire non-collectif entraîne, on le voit ici, un nombre important de formalités dans la gestion du personnel et pour la mise en conformité avec le droit en vigueur.

Fréquence des Décomptes

La durée du travail de chaque salarié doit être décomptée comme suit :

- quotidiennement par enregistrement, « selon tous les moyens » (systèmes de badge, fiches individuelles, cahier, registre....), des heures de début et de fin de chaque période de travail, ou par relevé du nombre d'heures de travail effectuées ;
- chaque semaine, par récapitulation, « selon tous les moyens »⁴, du nombre d'heures de travail effectuées.

Pour la collecte des données nécessaires à ce décompte, aucune forme particulière n'est imposée : tous les types d'enregistrement ou de supports sont admis, comme le montre l'expression tous les moyens, issue du code du travail. L'employeur peut être amené à demander aux salariés d'enregistrer eux-mêmes, manuellement, sur un support quelconque (registre carnet...) ou par procédé mécanique ou informatique, leur temps de travail ou les heures auxquelles commencent ou finissent chaque période de travail.

Le fait de confier cette opération aux salariés n'exonère pas l'employeur de sa responsabilité pénale en cas de mauvaise exécution de leur part. A noter que chaque salarié dispose d'un droit d'accès et de rectification des décomptes hebdomadaires et quotidiens le concernant, qu'ils soient ou non informatisés. Ce droit s'exerce selon les dispositions de la loi du 6 janvier 1978, relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. Les délégués du personnel ont également un droit de consultation de ces documents.

Enfin, le décompte peut aussi faire l'objet d'un document mensuel à remettre au salarié.

Lorsqu'il y a lieu, l'employeur doit en effet communiquer mensuellement aux salariés, sur un document annexé au bulletin de paie, les informations suivantes :

- information relative aux heures supplémentaires et aux repos compensateurs
- information sur les repos pris au titre d'un dispositif de réduction du temps de travail sous forme de jours de repos.

⁴ Code du Travail, art. L 212-1-1.

1.1.3- Semaine de travail

La semaine civile définie comme précédemment est composée de jours de travail et de un ou plusieurs jours de repos hebdomadaire. Les salariés doivent selon le code du travail, « bénéficier d'un repos hebdomadaire obligatoirement accordé le dimanche ».

Toutefois, pour ne pas paralyser l'activité économique et sociale du pays, des dérogations à la règle du repos dominical sont autorisées dans certains secteurs d'activité. L'activité culturelle comme indiquée dans les conventions collectives⁵, fait partie de ces secteurs où le travail est autorisé le dimanche.

Le droit français définit une durée maximale hebdomadaire à l'intérieur de laquelle l'employeur peut demander aux salariés d'effectuer des heures supplémentaires. Il est toutefois possible de déroger à cette durée en cas de circonstances exceptionnelles et à titre temporaire. A titre d'exemple, on retiendra que la convention collective signée par le Syndéac (disponible en annexe) prévoit des durées exceptionnelles de travail en période de festival.

Répartition entre les jours de la semaine.

Sous réserve des dispositions régissant la durée maximale journalière et le repos hebdomadaire, la loi ne prévoit pas les modalités de répartition de la durée du travail sur les jours de la semaine. Celles-ci sont fixées par les décrets d'application de la durée du travail, auxquels il peut toujours être dérogé par conventions et accord collectifs.

Encore une fois, les accords signés par les partenaires sociaux laissent une grande liberté d'organisation aux structures culturelles, la répartition sur les jours de la semaine est laissée à la discrétion des dirigeants et des négociations qu'ils engagent en interne.

Repos hebdomadaire

A l'exception des cadres dirigeants, les salariés doivent bénéficier d'un repos hebdomadaire d'une durée minimale de 24 heures consécutives. A ce repos s'ajoute la durée du repos quotidien, soit une durée minimale totale de 35 heures consécutives.

⁵ Conventions collectives n° 3226, 3246, disponible sur www.legifrance.fr

1.1.4- Durées maximales de Travail

Des heures supplémentaires ne peuvent être effectuées que dans une double limite :

- o la durée hebdomadaire moyenne de travail ne peut excéder 44 heures sur une période quelconque de 12 semaines consécutives ;
- o en aucun cas, la durée hebdomadaire absolue ne doit dépasser 48 heures.
- o Compte tenu de cette double limite, une entreprise peut par exemple, avoir un horaire de 46 heures pendant six semaines dès lors que l'horaire est de 12 heures pendant les six semaines suivantes.

Les limites de 44 et 48 heures ne s'appliquent, ni aux cadres dirigeants, ni aux cadres soumis à un forfait en jours. Pour les cadres relevant d'un forfait en heures, ces durées s'appliquent.

Journée de travail

La journée de travail se décompose essentiellement en temps de travail et en temps de pause.

Le temps de travail effectif ne peut excéder 10 heures par jour. Le temps global de présence dans l'entreprise, appelé amplitude, n'est pas légalement limité si ce n'est indirectement, par l'existence d'un repos quotidien obligatoire de 11 heures consécutives entre deux journées de travail.

L'amplitude de la journée de travail peut également être réduite par l'organisation du travail en journée continue.

Les temps de pause, sont d'origine conventionnelle. Toutefois, la loi du 13 juin 1998 a créé un temps de pause minimum obligatoire de 20 minutes pour six heures de travail en continu.

Durée maximale journalière

La loi fixe une limite maximale à la durée du travail quotidienne.

-Principe- La durée⁶ quotidienne de travail effectif ne peut excéder 10 heures pour l'ensemble des salariés. Cette limitation ne s'applique pas aux cadres dirigeants ni aux cadres au forfait jour.

La durée maximale quotidienne correspond toujours à du travail effectif. Elle doit être distinguée de la notion d'amplitude.

⁶ Cette durée maximale s'apprécie dans le cadre de la journée civile, c'est à dire de 0 à 24 heures.

-Dérogations- Sur autorisation de l'inspecteur du travail. Le dépassement de la durée quotidienne de travail effectif de 10 heures peut être autorisé par l'inspecteur du travail en cas de surcroît temporaire d'activité et notamment en cas de :

- o travaux devant être exécutés dans un délai déterminé en raison de leur nature, des charges imposées à l'entreprise ou des engagements contractés par celle-ci ;
- o travaux saisonniers ;
- o travaux impliquant une activité accrue pendant certains jours de la semaine, du mois ou de l'année.

Comme indiqué dans les différentes conventions collectives étudiées, les conditions d'activité exposées ici sont caractéristiques de l'activité culturelle ; il est donc possible de recourir à des dépassements exceptionnels de la durée quotidienne pour peu que ceux-ci soient déterminés par avance.

La demande de dérogation accompagnée de tous documents justificatifs ainsi que de l'avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, s'ils existent, doit être adressée à l'inspection du travail. En cas d'urgence, l'employeur peut, sous sa propre responsabilité, déroger à la limitation de la durée quotidienne de travail.

Des modalités spécifiques sont alors prévues pour garantir la régularisation de la situation dans les délais les plus brefs.

Aucune limite maximale n'est prévue pour ces dépassements autorisés. On peut toutefois comme le propose le dossier Lefebvre⁷ dans son analyse que le chiffre de 12 heures, retenu en cas de dérogations conventionnelles s'appliquent.

Accords dérogatoires.

Un dépassement conventionnel de la durée maximale quotidienne peut être prévu par accord collectif étendu ou par accord d'entreprise ou d'établissement, sous réserve toutefois que ce dépassement n'ait pas pour effet de porter la durée de travail à plus de 12 heures.

⁷ Dossiers Francis Lefebvre, « 35 heures au 1^{er} janvier 2002 : petites entreprises et modification du régime de droit commun »

Récapitulatif :

- Le temps de travail effectif est défini comme « le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de son employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles ».
- L'employeur doit établir les modalités du décompte du temps de travail.
Les conditions de ce décompte sont précisées dans le cadre de la loi et dépendent de l'occupation ou non du salarié selon un horaire collectif, de la réalisation d'heures supplémentaires ou encore en cas de modulation de l'horaire de travail ou de RTT sous forme de journées ou demi-journées de travail
- A l'exception des cadres dirigeants, les salariés doivent bénéficier d'un repos hebdomadaire d'une durée minimale de 24 heures consécutives. A ce repos s'ajoute la durée du repos quotidien, soit une durée minimale totale de 35 heures consécutives.
- En aucun cas, la durée hebdomadaire absolue ne doit dépasser 48 heures.
Le temps de travail effectif ne peut excéder 10 heures par jour.
La loi du 13 juin 1998 a créé un temps de pause minimum obligatoire de 20 minutes pour six heures de travail en continu.
Il est possible de recourir à des dépassements exceptionnels de la durée quotidienne pour peu que ceux-ci soient déterminés par avance.

1.2- Les Heures Supplémentaires

1.2.1- Notion d'heures supplémentaires

Définition

Les heures supplémentaires sont celles effectuées au-delà de la durée légale du travail. Pour une durée légale de 35 heures, il s'agit donc des heures effectuées à compter de la 36^{ème} heure⁸.

Exécution

La loi permet à l'employeur de faire effectuer des heures supplémentaires aux salariés, dans la limite des durées maximales de travail quotidiennes et hebdomadaire. Selon la jurisprudence, le salarié a l'obligation d'effectuer les heures supplémentaires demandées par l'employeur, dès lors que celles-ci ont donné lieu aux formalités requises et sont rémunérées comme telles -les conditions de rémunérations sont exposées plus loin dans la présentation- .

Le fait pour l'employeur d'imposer les heures supplémentaires en raison des nécessités de l'entreprise, dans la limite du contingent légal, n'entraîne pas la modification du contrat de travail. Le salarié qui refuse l'exécution des heures supplémentaires, sans motif valable, peut alors être licencié pour cause réelle et sérieuse, voire pour faute grave (en cas de travaux urgents par exemple)

Décompte

Les heures supplémentaires se décomptent par semaine civile, soit du lundi 0 heure au dimanche 24 heures⁹.

⁸ Cette définition s'applique même si la durée de travail pratiquée dans l'entreprise est inférieure : si la durée conventionnelle de travail d'une entreprise est de 33 heures, les heures supplémentaires continueront d'être comptabilisées à partir de la 36^e, sauf disposition plus favorable prévues par la convention collective. Certains lieux peuvent se trouver dans cette situation du fait de leur activité.

⁹ Sauf si un accord d'entreprise prévoit qu'il s'agit du dimanche 0 heure au samedi 24 heures.

Elles ne peuvent en principe pas être mensualisées et leur nombre réel doit être calculé chaque semaine. Deux exceptions existent toutefois à ce principe :

- o la convention de forfait, qui, si elle ne permet pas de déroger à la vérification du nombre d'heures réellement effectuées, permet de mensualiser les heures supplémentaires accomplies « de manière régulière » ;
- o une dérogation légale d'une durée transitoire d'un an pour certaines entreprises non passées à 35 heures. Cette exception très rare ne concerne toutefois pas à ma connaissance les structures étudiées.

Par ailleurs, pour être décomptées comme telles, les heures supplémentaires doivent avoir été effectivement accomplies : ne sont donc prises en compte que les heures de travail effectif ou qui y sont assimilées pour le calcul de la durée du travail¹⁰ (heures de délégation des représentants du personnel)

¹⁰ Au contraire, certaines heures, bien que rémunérées, ne sont pas prises en compte dans le calcul de la durée du travail pour le décompte des heures supplémentaires. Ex. : repos compensateur de remplacement, congés payés).

En effet, la notion d'heures supplémentaires diffère selon les conséquences qui leur sont attachées :

- pour ce qui concerne la rémunération, il existe une notion d'heures supplémentaires habituelles, qui vont être rémunérées au titre du maintien de salaire alors même que le salarié est par exemple en congés payés ;
- ces mêmes heures, pourtant rémunérées au titre d'heures supplémentaires ne vont pas être retenues pour le calcul du contingent ou le droit à repos compensateur, car elles ne sont pas réellement travaillées.

L'administration a d'ailleurs précisé le régime des différentes absences à cet égard :

- les jours fériés chômés et rémunérés et les congés pour événements familiaux ont les mêmes conséquences financières que du travail effectif mais ne sont pas pris en compte pour le calcul du contingent et du repos compensateur ;
- le repos compensateur ou la bonification en repos des heures supplémentaires de même que sauf disposition contraire le repos compensateur de remplacement sont assimilés à du travail effectif pour la rémunération mais ni pour le contingent, ni pour le droit à repos compensateur ;
- l'indemnité de congés payés ou de maladie peut tenir compte des heures supplémentaires habituelles mais une journée de congés payés ne doit pas être prise en compte pour déterminer le nombre d'heures supplémentaires réellement accomplies.

Par ailleurs une disposition spécifique à la réglementation du chômage partiel précise que les heures indemnisées au titre du chômage partiel sont prises en compte dans le calcul du nombre des heures supplémentaires donnant lieu à bonification ou à repos compensateur.

1.2.2- Contingent annuel d'heures supplémentaires

Il existe deux catégories d'heures supplémentaires : celles effectuées à l'intérieur du contingent annuel autorisé et celles accomplies au-delà de ce contingent. En découle une différence de régime, en matière de repos compensateur.

Définition du contingent

La loi prévoit un contingent annuel à l'intérieur duquel des heures supplémentaires peuvent être effectuées sans autorisation préalable. Ce contingent est défini par convention ou accord collectif étendu. A défaut, il est fixé réglementairement.

L'existence d'un contingent conventionnel n'a pas d'incidence sur le déclenchement du repos compensateur. Le contingent réglementaire varie selon la catégorie de salariés concernés. Il est de :

- 130 heures par an et par salarié pour les ouvriers, employés, agents de maîtrise et cadres dits intégrés ainsi que pour les cadres de catégorie intermédiaire qui n'ont pas signé de convention de forfait et les salariés itinérants non-cadres ; il est toutefois réduit à 90 heures en cas de modulation importante (cf. l'aménagement de la réduction du temps de travail)
- 180 heures par an et par salarié pour les cadres intermédiaires ayant signé une convention de forfait en heures sur une base mensuelle ou hebdomadaire.

Les cadres dirigeants sont en revanche exclus du contingent d'heures supplémentaires, de même que les cadres intermédiaires bénéficiant d'une convention de forfait annuelle.

Un régime transitoire de fixation du contingent réglementaire a été mis en place pour les entreprises de 20 salariés au plus qui doivent passer à 35 heures au 1^{er} janvier 2002 ; le contingent pour ces entreprises qui ont besoin de s'adapter est fixé en effet à :

- o 180 heures en 2002 ;
- o 170 heures en 2003 ;
- o 130 heures à partir de 2004.

C'est donc ce contingent qui va s'appliquer aux structures étudiées¹¹, laissant ainsi la possibilité d'une adaptation progressive à la législation.(ces conditions n'étant valable que jusqu'à leur modification qui devrait intervenir durant l'automne)

Imputation des heures supplémentaires

¹¹ Ces données ne sont pertinentes que jusqu'à leur réforme qui devrait survenir dès l'hiver 2002 avec l'assouplissement des mesures Aubry annoncée par le gouvernement Raffarin.

Tableau Récapitulatif de la 1^{ère} heure imputable sur le contingent

Effectif au 1-1-2002	2002	2003	2004
Entreprises >20	36 ^e	36 ^e	36 ^e
Entreprises <20	38 ^e	37 ^e	36 ^e

Heures dépassant le contingent

L'employeur peut demander l'exécution d'heures supplémentaires au-delà du contingent réglementaire ou conventionnel. Ces heures remettent toutefois en cause le contrat de travail et doivent faire l'objet de l'accord de l'employé, ainsi que du respect des conditions prévues par la loi.

L'employeur doit, après avis du comité d'entreprise (ou à défaut des représentants du personnel) demander une autorisation à l'inspection du travail. L'inspecteur du travail doit motiver sa décision et préciser l'ampleur du dépassement autorisé. Le défaut de réponse dans les 15 jours valant acceptation de la demande. Les heures supplémentaires effectuées au-delà du contingent donneront alors lieu à rémunération majorée et à repos compensateur.

1.2.3- Rémunération des heures supplémentaires

Seules les heures supplémentaires accomplies à la demande de l'employeur ou avec son accord au moins implicite sont rémunérées. (Un employé restant sur son lieu de travail en dehors des horaires contractualisés et sans accord préalable de son employeur ne pourrait donc demander leur rémunération et ne seront pas comptées comme du travail effectif.)

Les heures supplémentaires donnent lieu, selon leur nombre à bonification ou à majoration de salaire, auxquelles s'ajoute le cas échéant un repos compensateur. Là encore, du fait du passage à 35 heures, un régime transitoire de majoration des heures supplémentaires a été mis en place. Ce régime s'applique jusqu'au 31 décembre 2002 pour les entreprises de 20 salariés au plus étant passées aux 35 heures en 2002.

Pour les heures de la 36e à la 39e incluse

Ces entreprises sont soumises au nouveau régime des heures supplémentaires à compter du 1^{er} janvier 2002, date d'application légale des 35 heures à ces entreprises.

Ainsi :

- du 1^{er} janvier au 31 décembre 2002, les heures effectuées de 36 à 39 heures donnent lieu à une bonification de 10% ;
- à compter du 1^{er} janvier 2003, ces heures donneront lieu à une bonification de 25%

Les heures de travail effectuées de la 36^e à la 39^e heure sont rémunérées au taux normal, puis bonifiées de 10%, soit par un repos, soit par une majoration équivalente si un accord le prévoit.

Calcul des majorations

Selon la jurisprudence, les majorations pour heures supplémentaires sont calculées sur la base du salaire horaire, incluant les primes et indemnités versées en contrepartie directe du travail. Sont par exemple exclues les primes d'ancienneté de même que les remboursements de frais qui ne rentrent pas dans les contreparties au travail direct.

Le complément différentiel versé à l'occasion de la réduction du temps de travail n'a en principe pas à être intégré dans le calcul de la majoration. Il en va toutefois différemment s'il a été effectué sous la forme d'augmentation du taux horaire du salarié.

Les majorations pour heures supplémentaires se cumulent le cas échéant avec les majorations conventionnelles, par exemple pour travail de nuit, du dimanche ou des jours fériés...

Toutes ces règles sont transposables à la bonification accordée sous forme de majoration du salaire.

1.2.4- Convention de forfait

Il convient de distinguer deux types de convention de forfaits :

- d'une part la convention de forfait classique, établie par référence à un horaire hebdomadaire ou mensuel, relative à la rémunération mensuelle des heures supplémentaires et issue de la loi sur la mensualisation et de la jurisprudence ;
- d'autre part, les différents types de forfaits prévus par la seconde loi sur les 35 heures, pouvant être mis en place pour certains cadres. Cette loi permet également la mise en place d'un forfait annuel pour les salariés itinérants non cadres.

La convention de forfait constitue une modalité de rémunération des heures supplémentaires, qui intègre les règles générales exposées. Elle est limitée à la

rémunération de ces heures et ne couvre en aucun cas le repos compensateur dû, le cas échéant au salarié.

Ainsi, lorsque l'horaire de travail comporte l'usage régulier d'heures supplémentaires, il est possible de convenir d'un salaire forfaitaire incluant un nombre déterminé d'heures supplémentaires. Cette technique permet, en pratique, de mensualiser la rémunération des heures supplémentaires, puisque le nombre des heures rémunérées est fixé à l'avance, de façon à couvrir le nombre d'heures qui va être réellement effectué.

Pour être valable, la convention de forfait doit :

- o avoir été acceptée par le salarié ; elle ne se présume pas et ne peut, selon la jurisprudence, être modifiée unilatéralement par l'employeur ;
- o correspondre à un nombre d'heures supplémentaires précis, connu du salarié ;
- o ne pas être moins avantageuse pour le salarié que l'application des dispositions légales. Dans le cas contraire, la convention est frappée de nullité et le salarié peut réclamer la différence entre le montant du forfait et la rémunération légale des heures supplémentaires qu'il a effectuées. En pratique, selon la jurisprudence, la rémunération à comparer au forfait est le minimum conventionnel augmenté des majorations pour heures supplémentaires.

Exécution

Si le salarié effectue un horaire supérieur au forfait, les heures effectuées au-delà du forfait doivent lui être rémunérées en plus, au taux majoré qui leur est applicable. Si en revanche le salarié effectue un nombre d'heures inférieur à celui prévu au forfait, l'employeur doit verser la totalité de la rémunération forfaitaire.

1.2.5- Repos de remplacement

Il est possible de remplacer, en totalité ou en partie, le paiement des heures supplémentaires et des majorations correspondantes par un repos équivalent. Ce dispositif, qui existait déjà avant la loi sur le passage à 35 heures, a été aménagé par cette dernière.

Ce repos de remplacement se substitue au seul paiement des heures et de leurs majorations : il est sans incidence sur le droit au repos compensateur légal dû le cas échéant. Les deux repos sont donc cumulables. Cet aménagement semble particulièrement intéressant pour les lieux à vocation culturelle dont l'équilibre financier est souvent délicat à atteindre et qui permet de ne pas faire dériver la masse salariale en aménageant de longues plages de repos en période de basse activité.

Heures concernées

Peut être remplacé par un repos équivalent :

- le paiement des heures de la 36^e à la 39^e incluse ;
- les heures effectuées au-delà de 39 heures et des majorations correspondantes.

La bonification de 10% et 25% des heures comprises entre 35 et 39 n'est en principe pas exclue mais n'est pas concernée en pratique puisque à défaut d'accord ; elle est déjà attribuée sous la forme de repos. Le repos peut concerner la totalité des heures et de leurs majorations ou seulement une partie.

Ce repos peut être mis en place :

- par convention ou accord collectif étendu ou accord d'entreprise ou d'établissement ;
- ou, à défaut d'accord, dans les entreprises non-soumises à l'obligation annuelle de négocier, par l'employeur sous réserve que le comité d'entreprise ou des délégués du personnel ne s'y opposent pas.

Prise du repos

Les modalités de prise du repos de remplacement sont en principe précisées par le texte l'instaurant. L'accord collectif ou le texte soumis aux représentants du personnel peut adapter ces modalités par rapport à celles existant pour le repos compensateur légal. A défaut, les modalités applicables sont celles prévues pour le repos compensateur légal.

Les heures acquises au titre du repos de remplacement peuvent éventuellement être affectées à un compte épargne temps lorsqu'un accord en ce sens a été conclu.

Incidences

Les heures supplémentaires dont le paiement a été remplacé par un repos équivalent :

- ne s'appliquent pas sur le contingent annuel si le remplacement est total, majorations comprises ;
- ne constituent pas du temps de travail effectif pour le calcul de la durée du travail prise en compte pour le décompte des heures supplémentaires ;
- le cas échéant continuent à donner droit au repos compensateur.

1.2.6- Repos compensateur légal

Certaines heures supplémentaires donnent lieu en sus de leur paiement majoré ou d'un repos équivalent, à l'octroi d'un repos compensateur obligatoire. La durée de ce repos varie selon l'effectif de l'entreprise et le volume d'heures effectuées. Seules donnent droit à repos compensateur légal les heures réellement effectuées par le salarié.

Durée du repos

La législation relative au repos compensateur légal prévoit une différence de régime selon que l'entreprise compte plus de 10 salariés ou non. Toutefois, du fait du passage aux 35 heures en deux étapes, un système transitoire s'est appliqué jusqu'au 31 décembre 2001 aux entreprises dont l'effectif est compris entre 10 et 20 salariés inclus.

De même, le repos compensateur varie selon que les heures supplémentaires sont effectuées à l'intérieur du contingent annuel ou au-delà. Pour déterminer ce repos, le contingent à prendre en compte est toujours le contingent réglementaire même s'il existe dans l'entreprise un contingent conventionnel.

Le repos compensateur lié au dépassement du contingent annuel n'est applicable qu'aux salariés soumis à ce contingent.

-Entreprises de 10 salariés au plus- Les heures supplémentaires accomplies à l'intérieur du contingent réglementaire ne donnent lieu à aucun repos compensateur. Seules les heures accomplies au-delà du contingent donnent lieu à un repos compensateur de 50% dès la première heure supplémentaire, soit à compter de la 36^e.

-Entreprises de plus de 10 salariés- Donnent lieu à un repos compensateur :

- de 50% les heures supplémentaires effectuées au-delà de la 41^e heure et comprise dans le contingent réglementaire ;
- de 100% toutes les heures supplémentaires effectuées au-delà de ce contingent.

Les repos de 50% et 100% ne se cumulent pas : ainsi les heures effectuées au-delà de 41 heures et après épuisement du contingent ne donnent pas droit à (50%+100%) =150%de repos mais à 100% de repos.

Récapitulatif :

- Les heures supplémentaires sont celles effectuées au-delà de la durée légale du travail. Pour une durée légale de 35 heures, il s'agit donc des heures effectuées à compter de la 36^{ème} heure.
La loi permet à l'employeur de faire effectuer des heures supplémentaires aux salariés (sans accord de celui-ci), dans la limite des durées maximales de travail quotidiennes et hebdomadaire.
- La loi prévoit un contingent annuel d'heures supplémentaires à l'intérieur duquel des heures supplémentaires peuvent être effectuées sans autorisation préalable.
- L'employeur peut demander l'exécution d'heures supplémentaires au-delà du contingent réglementaire ou conventionnel. Ces heures remettent toutefois en cause le contrat de travail et doivent faire l'objet de l'accord de l'employé et du respect de procédures particulières
- Lorsque l'horaire de travail comporte l'usage régulier d'heures supplémentaires, il est possible de convenir d'un salaire forfaitaire incluant un nombre déterminé d'heures supplémentaires
- Il est possible de remplacer, en totalité ou en partie, le paiement des heures supplémentaires et des majorations correspondantes par un repos équivalent, le repos de remplacement.

1.3- Aménager le temps de travail

La réduction du temps de travail doit être l'occasion, pour les entreprises, de réfléchir à une nouvelle organisation du travail, utilisant de façon optimale les dispositifs d'aménagement du temps de travail prévus par la loi. Telle est l'analyse faite du système d'incitation à la création d'emplois traditionnellement et reprise par Lionel Doisneau¹². Son déclenchement pour une création d'emplois à hauteur de 6% contre 10% de réduction du temps de travail va dans ce sens.

La réussite du passage aux 35 heures dépendra de la capacité des employeurs à définir une nouvelle organisation conciliant les besoins de souplesse et de réactivité des entreprises et les préoccupations légitimes des salariés. Le législateur offre de nombreuses possibilités d'aménagement du temps de travail. Les entreprises peuvent ainsi opter pour la formule la mieux adapter à leurs besoins en termes d'organisation de la production et du temps de travail. L'objet de cette partie est de présenter ces différents dispositifs.

Il existe, à côté des dispositifs étudiés dans cette partie, d'autres modalités d'aménagement du temps de travail pouvant concourir à une meilleure organisation de la durée du travail ; les possibilités étant multiples, l'exposé n'en présente que les plus caractéristiques.

Il convient enfin de préciser qu'il ne sera pas fait de traitement du cas particulier des intermittents techniciens travaillant dans les lieux qui disposent d'un droit d'exception régissant la durée de leur travail et qui, de plus ne sont contractualiser qu'à la tâche par les structures.

¹² Lionel Doisneau in « Embaucher, se réorganiser », 1999

1.3.1- Modulation de la durée du travail

Principe de la modulation

La modulation de la durée du travail permet de faire varier, sur tout ou une partie de l'année, l'horaire hebdomadaire entre un maximum et un minimum de telle sorte que l'horaire moyen n'excède pas la durée légale du travail, par le jeu de la compensation des périodes de forte et de faible activité.

Cette répartition de la durée du travail permet aux entreprises de faire face avec souplesse et sans surcoût aux fluctuations d'activité, qu'elles soient saisonnières ou conjoncturelles, en réduisant le recours aux heures supplémentaires en période de haute activité, et au chômage partiel en période de basse activité.

Un lieu de diffusion peut ainsi faire travailler sur une durée moyenne de travail élevée pendant les mois de sa pleine activité et organiser une activité réduite sur le reste de l'année pour compenser les volumes pratiqués dans les mois précédents. (L'activité de diffusion se prête particulièrement à cette organisation du temps de travail, celle-ci n'occupant quasi jamais les lieux de manière continue sur l'année civile.)

Par mesure de simplification, la loi du 19 janvier 2000 a remplacé les trois régimes de modulation de la loi de Robien par un dispositif unique. Les accords conclus en application des anciens dispositifs (modulations de types I, II, et III de la loi De Robien de 1996) demeurent en vigueur dans des conditions définies par la loi.

Le nouveau régime unique de modulation permet de prévoir une variation de la durée du travail sur tout ou partie de l'année sur la base d'une durée moyenne de 35 heures par semaine travaillée et dans la limite d'un plafond de 1600 heures par an. Son application est donc réservée aux entreprises réduisant la durée collective du travail à 35 heures, ou moins, en moyenne sur l'année.

Elle nécessite l'intervention d'une convention ou d'un accord collectif définissant les caractéristiques de la modulation¹³. Les conventions annexées précisent les modalités du recours à la modulation, chacune insistant sur l'intérêt d'une telle organisation pour l'activité.

Mise en place

La mise en place d'un dispositif de modulation de la durée du travail doit résulter d'une convention ou d'un accord collectif étendu ou d'un accord collectif d'entreprise ou d'établissement n'ayant pas fait l'objet d'opposition de la part des organisations syndicales non-signataires, si celles-ci sont majoritaires.

¹³ Aucune autre condition n'est prévue pour restreindre l'accès à la modulation. Il faut simplement préciser dans l'accord les données économiques et sociales justifiant le recours à la modulation, celle-ci devant, bien évidemment, répondre à des besoins de l'activité de la branche ou de l'entreprise.

-Présence des délégués syndicaux¹⁴ - Dans les entreprises ou établissements où il existe des délégués syndicaux, l'introduction de la modulation pourra résulter :

- soit de l'application directe d'un accord étendu prévoyant un tel dispositif ;
- soit d'un accord d'entreprise ou d'établissement négocié avec des délégués syndicaux.

-Absence de délégués syndicaux- Dans les entreprises ou établissement dépourvus de délégués syndicaux mais appartenant à une branche couverte par un accord étendu prévoyant un dispositif de modulation, la mise en œuvre de la modulation se fera dans les conditions prévues par cet accord.

Dans ce cas, les accords de branche prévoient, en général, au minimum la consultation préalable des représentants du personnel et, à défaut, l'information ou la consultation des salariés concernés.

Durée annuelle de travail et répartition

Sous réserve de respecter les durées maximales hebdomadaire et quotidienne, la modulation permet de faire varier la durée du travail sur tout ou une partie de l'année à condition que, sur un an, cette durée n'excède pas en moyenne 35 heures par semaine travaillée et, en tout état de cause, le plafond de 1600 heures au cours de l'année.

Le respect de cette disposition conditionne la validité de l'accord. Elle n'interdit pas, en revanche, le recours aux heures supplémentaires pendant la période de modulation. Cette durée de 1600 heures constitue un plafond au-delà duquel les règles relatives aux heures supplémentaires s'appliquent dans tous les cas.

Dans le cas où un salarié n'a pas acquis la totalité des congés payés légaux, la durée annuelle moyenne et le plafond de 1600 heures sont augmentés à due concurrence.

Ainsi, pour un salarié qui, du fait de sa date d'embauche, n'a pas acquis plus de 4 semaines de congés payés et de ce fait ne peut prendre qu'à 4 semaines de congés payés au cours de l'exercice applicable à la modulation, la durée applicable sera la suivante : 35 heures en moyenne sur l'année (la moyenne étant calculée en ne retranchant que 4 semaines de congés au lieu de 5 pour calculer la durée annuelle) et en tout état de cause 1635 heures.

Amplitude de la modulation

¹⁴ Il arrive fréquemment que les accords de branche instituant un dispositif de modulation subordonnent sa mise en œuvre dans une entreprise ou un établissement où il existe des délégués syndicaux à l'engagement de négociations dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire.

Sous réserve de respecter les durées maximales hebdomadaires, la loi ne fixe pas de limite supérieure à la modulation. Celle-ci peut donc être fixée par la convention ou l'accord entre 35 heures et 44 heures en moyenne sur 12 semaines consécutives ou 48 heures sur une semaine isolée. La loi ne fixe pas non plus de plancher. Ainsi, la durée du travail, sur la période de variation choisie, peut varier de 0 à 48 heures.

Toutefois, afin de pénaliser les accords prévoyant des amplitudes très larges le législateur a prévu l'application d'un contingent annuel d'heures supplémentaires réduit dans certains cas.

Gestion du calendrier de la modulation

Le programme indicatif est soumis, pour avis, avant sa mise en œuvre, au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel.

Le chef d'entreprise doit ensuite communiquer une fois par an un bilan d'application de la modulation.

Les modifications du programme de la modulation font l'objet d'une consultation du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Les salariés doivent être prévenus des changements de leurs horaires de travail au moins 7 jours avant la date à laquelle ce changement doit intervenir.

La convention ou l'accord peut prévoir un délai inférieur lorsque les caractéristiques particulières de l'activité, précisées dans la convention ou l'accord, le justifient. Dans ce cas, des contreparties doivent également être prévues dans l'accord.

Il est possible d'avoir recours à une modulation individualisée, sur la base de calendrier individuel. En respectant des périodes hautes et basses communes, les horaires de chacun peuvent varier, sous condition de respect des formalités prévues par la loi.

Cumul avec l'attribution de jours de repos

Il est également possible de combiner la modulation avec un dispositif de réduction du temps de travail par attribution de jours de journées ou de demi-journées de repos.

Ainsi, par exemple, la durée moyenne de travail peut être fixée à un niveau médian (par exemple 36 ou 37 heures), la durée moyenne de 35 heures étant atteinte grâce à l'attribution de jours ou demi-journées de repos.

Dans ce cas, il est admis que, tout en respectant les règles relatives à la programmation indicative de la modulation, l'accord puisse laisser aux salariés le choix de la prise de certaines journées ou demi-journées. Les heures supplémentaires suivent alors le régime applicable dans le cadre de la modulation.

Ainsi, les seules heures supplémentaires effectuées en cours d'année seront celles accomplies au-delà des limites hebdomadaires fixées par l'accord, y compris dans le cas où ces limites sont supérieures à 39 heures.

Heures supplémentaires

Seules sont considérées comme des heures supplémentaires les heures effectuées au-delà de la limite haute de la modulation fixée par l'accord.

La modulation permet de déroger aux règles de décompte habituelles des heures supplémentaires. En contrepartie, celle-ci donne lieu, dans certains cas, à l'application d'un contingent annuel réduit.

-Décompte des heures supplémentaires- Régime applicable pendant la période de modulation :

Dans le cadre de la modulation, les heures effectuées entre 35 heures et la limite haute de la modulation ne sont pas des heures supplémentaires. En d'autres termes, aucune heure supplémentaire ne doit être décomptée en cours d'année, tant que la limite haute hebdomadaire prévue par l'accord n'est pas dépassée.

-Bonifications et majorations- Pour ces heures la bonification ou la majoration à appliquer est déterminée en fonction du rang qu'elles occupent par rapport à la limite haute, et non par rapport à la durée légale de 35 heures.

Ainsi, la bonification de 10% pendant la période transitoire (ou de 25% dans le régime définitif) s'appliquera aux 4 premières heures effectuées au-delà de la limite haute de la modulation, la majoration de salaire de 25% aux 4 heures suivantes et celle de 50% aux heures effectuées au-delà.

-Contingent annuel- Pendant la période de modulation, les heures accomplies au-delà de la limite supérieure de la modulation s'imputent sur le contingent annuel d'heures supplémentaires prévu, sauf si leur paiement et majoration sont remplacés par un repos compensateur équivalent.

-Repos compensateur obligatoire- Dans les entreprises de plus de 10 salariés, les heures supplémentaires effectuées au-delà de 41 heures et au-delà de la durée maximale hebdomadaire fixée par l'accord de modulation, à l'intérieur du contingent libre d'heures supplémentaires, ouvrent droit au repos compensateur obligatoire de 50% par heure.

Dans les entreprises de 10 salariés au plus, ce n'est qu'une fois le contingent annuel réglementaire épuisé, que les heures effectuées en cours d'année au-delà de la limite de la modulation fixée par l'accord ouvrent droit au repos compensateur obligatoire de 50%.

Les heures effectuées au-delà de la durée moyenne de travail de 35 heures par semaine travaillée, et en tout état de cause au-delà de 1600 heures, sont des heures supplémentaires.

En fin de période de modulation, ces heures, sous déduction des heures supplémentaires effectuées et rémunérées en cours d'année, ouvrent droit aux bonifications et majorations de salaire (ou au repos compensateur de remplacement). De même, les heures effectuées au-delà de la durée moyenne annuelle de 35 heures et, en tout état de cause, de 1600 heures (déduction faite des heures déjà comptées en cours d'année) doivent être imputées sur le contingent annuel d'heures supplémentaires, sauf si leur paiement et les majorations afférentes ont été remplacées par un repos compensateur équivalent.

A titre transitoire, dans les entreprises de 20 salariés et moins, les heures à imputer sur ce contingent seront :

- en 2002, les heures effectuées au-delà de 1690 heures ;
- en 2003, les heures effectuées au-delà de 1645 heures¹⁵.

Si le contingent annuel réglementaire est épuisé, les heures supplémentaires effectuées en sus du contingent donneront lieu au repos compensateur obligatoire.

Contingent annuel

La mise en place d'une modulation du temps de travail permet de mieux adapter la répartition des heures de travail aux fluctuations d'activité et par conséquent réduit le besoin de recourir aux heures supplémentaires.

Pour cette raison, le contingent annuel d'heures supplémentaires fixé par décret est alors réduit à 90 heures (au lieu de 130 heures dans le cas général ou de 180 heures en 2002 et de 170 heures en 2003 pour les entreprises de moins de 20 salariés).

Toutefois, lorsque l'accord collectif prévoit une modulation d'amplitude peu élevée, soit comprise dans une limite inférieure de 31 heures et une limite supérieure de 39 heures, soit lorsque le volume d'heures dépassant la durée légale hebdomadaire n'excède pas 70 heures par salarié et par an, ce contingent réduit ne s'applique pas et le contingent reste fixé à 130 heures par an et par salarié.

Rémunération

Afin d'éviter les variations de la rémunération d'un mois sur l'autre, la convention ou l'accord collectif étendu peut prévoir le lissage de la rémunération, c'est à dire une rémunération mensuelle moyenne, calculée sur la base de la durée

¹⁵ Comme dans le cas du contingent réglementaire présenté hors du cadre de la modulation, l'application de ses seuils est suspendue à leur remise en cause par les travaux parlementaires de l'hiver 2002.

hebdomadaire moyenne prévue par l'accord sur la période de variation choisie et indépendante de l'horaire réellement effectué chaque mois.

Le lissage, en cas de forte modulation entre les différentes périodes de travail permet de faciliter la gestion de la masse salariale et apporte un confort de vie non négligeable aux salariés en bénéficiant.

Toutefois, lorsque les heures supplémentaires sont effectuées au-delà des limites prévues par l'accord, les rémunérations correspondantes sont payées avec le salaire du mois considéré. En l'absence de lissage, la rémunération versée chaque mois doit être calculée en fonction du nombre d'heures réellement effectuées au cours du mois considéré

1.3.2- Réduction sous la forme de jours de repos

-Principe-

La première loi Aubry avait ouvert la possibilité d'organiser la réduction du temps de travail en tout ou partie sous forme de jours de repos supplémentaires, instituant ainsi une nouvelle forme de modulation de la durée du travail sur tout ou partie de l'année.

Cette formule très souple, largement utilisée par les partenaires sociaux dans les accords conclus en application de la première loi, a été reprise et encore assouplie par la loi du 19 janvier 2000.

Ce dispositif permet à la grande majorité des salariés d'être effectivement concernés par la réduction du temps de travail, quelles que soient les conditions de leur activité. C'est le cas en particulier des cadres pour lesquels une réduction de la durée quotidienne n'est pas toujours envisageable¹⁶.

De même, dans un secteur où il est rare d'effectuer un décompte précis des heures travaillées, cette technique peut permettre d'effectuer une réelle réduction du temps de travail. Pour autant, cette technique atteint ses limites dans les structures de faible effectif et ayant des missions régulières en direction du public, l'organisation de l'accueil devenant délicate à réaliser.

Cette forme de réduction peut être combinée avec d'autres formes d'organisation du temps de travail. En particulier, elle peut se combiner avec un dispositif de modulation. Il existe deux variantes de réduction du temps de travail sous forme de jours ou de demi-journées de repos : l'une sur une période de 4 semaines, l'autre sur l'année.

¹⁶ Pour ces cadres pour lesquels une convention de forfait en jours est prévue, la réduction du temps de travail se traduira également par des jours de repos supplémentaires.

Prise de jours de repos sur une période de 4 semaines

La durée hebdomadaire du travail peut être réduite, en tout ou partie, en deçà de 39 heures, par l'attribution, sur une période de 4 semaines civiles, selon un calendrier préalablement établi, d'une ou de plusieurs journées ou demi-journées de repos équivalant au nombre d'heures effectuées au-delà de la durée hebdomadaire légale de 35 heures.

Cette modalité de réduction de la durée de travail suppose donc que la durée collective de travail, appréciée sur une période de 4 semaines, soit réduite à 35 heures, ou moins. Elle n'exclut pas, pour autant, le recours aux heures supplémentaires.

Ce mode de réduction du temps de travail permet, par exemple, d'accorder aux salariés une demi-journée de repos par semaine ou de faire alterner des semaines de 4 jours et des semaines de 5 jours ou encore de prévoir des jours de congés à prendre par journées entières ou demi-journée chaque mois, selon un calendrier préétabli.

Là encore, le recours à ce type d'organisation est très dépendant du poste considéré et ne saurait s'appliquer à des postes missionnés sur un centre info par exemple, qui, on le comprend aisément, se doit d'ouvrir à horaires réguliers. (Une solution peut consister à missionner deux personnes mais nécessite de disposer d'un effectif suffisant et d'une organisation prenant en compte cet impératif)

On notera que les jours de repos acquis au titre de la réduction du temps de travail sont assimilés à du travail effectif pour la détermination de la durée des congés payés.

Mise en place

Cette modalité de réduction du temps de travail peut être mise en place directement, sur simple décision du chef d'entreprise. Elle n'est pas subordonnée à la conclusion d'un accord collectif.

Toutefois, un accord d'entreprise ou d'établissement majoritaire ou un accord de branche d'accès direct sera requis si l'entreprise veut bénéficier de l'allègement de cotisations patronales.

Heures supplémentaires

Constituent des heures supplémentaires :

- les heures effectuées au-delà de 39 heures au cours d'une semaine isolée¹⁷ (et ce même si sur une période de quatre semaines, la moyenne s'établit à 35 heures par semaine) ;

¹⁷ Pour les heures effectuées au cours d'une semaine isolée au-delà de 39 heures, la bonification ou la majoration est déterminée en fonction du rang qu'elles occupent par rapport à la durée de 39 heures. Ce régime sera donc le suivant :

- bonification de 25% (10% en 2002 pour les entreprises de 20 salariés et moins) de la 40^e à la 43^e heure ;
- majoration de 25% de la 44^e à la 47^e heure ;
- majoration de 50% à partir de la 48^e heure.

Cette description ne vaut toutefois qu'à titre d'illustration, les taux appliqués et les seuils de déclenchement n'étant pas garantis dans la durée.

- les heures (à l'exception des heures visées ci-dessus) excédant une durée moyenne de 35 heures appréciée sur la période de quatre semaines.

Contingent annuel d'heures supplémentaires

Chaque semaine, seules les heures effectuées au-delà de 39 heures s'imputent sur le contingent annuel d'heures supplémentaires. A ces heures viendront s'ajouter à la fin de la période de quatre semaines, si la durée moyenne sur cette période excède 35 heures, les heures accomplies au-delà, déduction faite de celles déjà imputées sur le contingent¹⁸.

Prise des jours de repos sur l'année

-Principe- Dans ce dispositif, la durée hebdomadaire moyenne sur l'année doit être réduite, en tout ou partie, en deçà de 39 heures, par l'attribution de jours ou de demi-journées de repos pris pour partie au choix de l'employeur et pour partie au choix du salarié.

-Mise en place- L'organisation de la réduction de la durée du travail sous forme de journées ou de demi-journées de repos sur l'année est subordonnée à la conclusion d'une convention ou d'un accord collectif étendu ou d'une convention ou d'un accord d'entreprise ou d'établissement.

Les entreprises non couvertes par un accord de branche étendu prévoyant cette modalité de réduction du temps de travail et dépourvus de délégué syndical, ou de délégués du personnel faisant fonction de délégué syndical pourront accéder au dispositif en concluant un accord d'entreprise ou d'établissement avec un salarié mandaté selon l'une des procédures prévues.

¹⁸ A titre transitoire, les heures à imputer sur le contingent seront, outre les heures effectuées chaque semaine au-delà de 39 heures, les heures accomplies :

- au-delà de 37 heures en moyenne en 2002 ;
- au-delà de 36 heures en moyenne en 2003.
- Ces règles se combinent avec celles prévoyant un contingent annuel majoré en 2002 et 2003 pour les entreprises de 20 salariés et moins.

Récapitulatif :

- Les aménagements possibles sont multiples, peuvent être individualisés selon les postes, et peuvent combiner plusieurs systèmes.

La modulation de la durée du travail permet de faire varier, sur tout ou une partie de l'année, l'horaire hebdomadaire entre un maximum et un minimum de telle sorte que l'horaire moyen n'excède pas la durée légale du travail, par le jeu de la compensation des périodes de forte et de faible activité.

- Le nouveau régime unique de modulation permet de prévoir une variation de la durée du travail sur tout ou partie de l'année sur la base d'une durée moyenne de 35 heures par semaine travaillée et dans la limite d'un plafond de 1600 heures par an

- L'organisation de la modulation est réglementée et nécessite entre autre la mise en place d'un calendrier de modulation

- Il est possible de combiner la modulation avec un dispositif de réduction du temps de travail par attribution de jours de journées ou de demi-journées de repos.

- La mise en place d'une modulation peut donner lieu à l'application d'un contingent réduit d'heures supplémentaires

- Les lois Aubry ouvrent la possibilité d'organiser la réduction du temps de travail en tout ou partie sous forme de jours de repos supplémentaires.

- Dans un secteur où il est rare d'effectuer un décompte précis des heures travaillées, cette technique peut permettre d'effectuer une réelle réduction du temps de travail

- Il existe deux variantes de réduction du temps de travail sous forme de jours ou de demi-journées de repos : l'une sur une période de 4 semaines, l'autre sur l'année.

1.4- Aides financières

1.4.1- Allègement des cotisations patronales

La loi du 19 janvier 2000 relative à la réduction du temps de travail, couramment appelée loi Aubry II, a institué un nouvel allègement des cotisations patronales destiné aux entreprises qui ont déjà fixé ou fixeront leur durée collective de travail au plus à 35 heures par semaine ou 1600 heures sur l'année.

Cet allègement dégressif, centré sur les bas et moyens salaires, se caractérise surtout par ses conditions d'accès très ouvertes : en effet, si la loi impose à l'employeur de prendre des engagements en matière d'emploi, elle ne fixe aucune norme pour leur définition, qui relève entièrement de la négociation.

En outre, les employeurs souhaitant bénéficier de l'allègement peuvent exclure certains salariés des 35 heures (cadres en forfaits jours, par exemple). La négociation de l'accord aidé sera d'ailleurs souvent l'occasion de redéfinir l'organisation du travail et les conditions de travail des salariés.

La place centrale de la négociation est confirmée par l'obligation de conclure un accord collectif pour pouvoir bénéficier de l'allègement. La loi prévoit toutefois de nombreuses possibilités en la matière, qui devraient permettre à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, de conclure ou d'appliquer un accord fixant la durée du travail dans les limites définies par la loi.

Les entreprises qui ne sont pas encore passées à 35 heures doivent envisager la possibilité de bénéficier de l'allègement en tenant compte des effets du nouveau seuil de déclenchement des heures supplémentaires, qui les obligera dans tous les cas à diminuer la durée du travail. Il sera donc préférable, le plus souvent, de négocier pour avoir droit à une aide à la réduction du temps de travail.

Champ d'application

-Entreprises bénéficiaires- Peuvent bénéficier de l'allègement, à condition de remplir les conditions prévues par la loi :

- o les entreprises entrant dans le champ d'application de la durée légale du travail ;
- o les entreprises d'armement maritime ;
- o les entreprises de transport public urbain de voyageurs ;
- o les groupements d'employeurs.

-Entreprises exclues- Sont exclus du bénéfice de l'allégement :

- o l'Etat, les collectivités locales et leurs établissements publics à caractère administratif ou scientifique et culturel ;
- o les organismes, entreprises ou établissements en dehors du champ d'application de la durée légale du travail, comme par exemple les régies sans personnalité morale distincte de celle de la collectivité locale ;
- o certains organismes ou entreprises compris dans le champ d'application de la durée légale du travail, en raison du caractère monopolistique de leurs activités ou du caractère prépondérant des concours de l'état dans leur produit d'exploitation. La liste de ces organismes a été fixée par décret n° 2000-83 du 31 janvier 2000 voir page 639. Les modalités de la réduction du temps de travail de ces organismes seront déterminées dans le cadre des procédures régissant leur relation avec l'état.

Cette digression vers le champ d'application du texte est nécessaire dans le cadre de la réflexion sur le statut des établissements culturels et sur le mode de gestion des établissements.

Eric Baron rappelle que le statut peut être issu d'une volonté des collectivités ou de l'état lors du conventionnement effectué avec les lieux. Or le statut d'EPCC nouvellement créé cette année et pour lequel certains établissements optent interdit le recours à allègement des cotisations sociales. Une structure bénéficiant de l'allègement et opérant un changement de statut au profit de l'EPCC risque donc de voir sa masse salariale augmenter sans avoir changer d'une quelconque manière son organisation ou encore les rémunérations distribuées.

-Salariés ouvrant droit à l'allégement- De manière générale, ouvrent droit à l'allègement les salariés à temps plein soumis à une durée collective du travail fixé au plus à 35 heures par semaine ou 1600 heures sur l'année.

Ouvrent droit à l'allègement les salariés à temps partiel dont la durée contractuelle de travail est supérieure ou égale à la moitié de la durée collective applicable dans l'entreprise.

Obligation de conclure un accord collectif

Le droit à l'allègement des cotisations est subordonné à la conclusion d'un accord collectif fixant la durée collective du travail dans les limites définies par la loi, soit 35 heures par semaine ou 1600 heures sur l'année.

Les entreprises de moins de 11 salariés peuvent, depuis le 1^{er} janvier 2002, bénéficier de l'allègement en l'absence d'accord collectif.

Pour ce faire, l'employeur doit établir un document précisant les modalités selon lesquelles la durée du travail est fixée au plus à 35 heures par semaine ou 1600 heures par an et définissant ses engagements en termes d'emploi.

Pour ouvrir droit à l'allégement, ce document doit être approuvé par la majorité des salariés et validé par une commission paritaire nationale de branche ou locale, lorsqu'elle existe.

Mode de conclusion de l'accord

Afin de permettre au plus grand nombre d'entreprises de bénéficier de l'allégement, la loi a prévu plusieurs modes de conclusion de l'accord collectif, différents selon la taille de l'entreprise.

a) Conclusion de l'accord avec un délégué syndical

Pour ouvrir droit à l'allégement, l'accord d'entreprise doit être signé par un ou des syndicats majoritaires dans l'entreprise.

Si l'accord est conclu avec un ou des syndicats minoritaires dans l'entreprise, le droit à l'allégement est subordonné à l'approbation de cet accord par les salariés, à la majorité des suffrages exprimés.

Rappel : Les accords conclus avec un ou des syndicats minoritaires et non ratifiés par les salariés restent valables juridiquement, seule l'ouverture du droit à l'allégement étant subordonnée à la ratification de l'accord par les salariés.

b) Conclusion de l'accord avec un salarié mandaté

Dans les entreprises ou établissements dépourvus de délégué syndical ou de délégué du personnel désigné comme délégué syndical, l'accord collectif peut être conclu par un salarié expressément mandaté par une organisation syndicale reconnue représentative sur le plan national, ou départemental pour ce qui concerne les départements d'outre mer. Une entreprise dans laquelle l'employeur et les délégués syndicaux n'arriveraient pas à un accord sur la réduction du temps de travail ne saurait donc recourir au mandatement pour pallier l'échec des négociations.

Pour ouvrir droit à l'allégement, les accords conclus par des salariés mandatés doivent en outre être approuvés par les salariés.

-Cadre du mandatement- Le principal objet du mandatement est la négociation et la signature d'un accord de réduction du temps de travail en vue de bénéficier de l'allégement de cotisations. Compte tenu de leur imbrication étroite avec la démarche de réduction, cet accord peut porter sur l'ensemble des thèmes de la négociation sur le temps de travail dans l'entreprise, notamment les aspects relatifs à son aménagement, à l'organisation du travail et aux conditions de celui-ci.

Le mandat doit également préciser les conditions dans lesquelles le salarié mandaté participe, le cas échéant, au suivi de l'accord. L'objet du mandat vise donc également les modalités d'exercice de ce suivi et la durée de celui-ci, laquelle ne peut dépasser douze mois.

Les clauses du mandat doivent notamment porter sur les points suivants :

- les modalités de désignation du salarié mandaté par les organisations syndicales ;
- la fixation précise par le mandataire des termes de la négociation ;
- les conditions dans lesquelles l'organisation mandante peut exercer jusqu'au terme du mandat son droit d'y mettre fin ;
- les obligations d'information incombant au salarié mandaté ;
- les conditions selon lesquelles le projet d'accord est soumis au syndicat mandant une fois la négociation achevée ;
- les modalités de suivi de l'accord, ainsi que la durée de prolongation du mandat pendant cette phase de suivi qui ne peut excéder douze mois.
- Conclusion de l'accord avec les délégués du personnel
- Ans les entreprises de moins de 50 salariés dépourvues de délégués syndicaux, les délégués du personnel peuvent négocier un accord collectif d'entreprise à double condition :
 - qu'il n'existe pas de convention ou d'accord de branche étendu ou agréé permettant à l'entreprise de bénéficier de l'allégement ;
 - qu'aucun salarié n'ait été mandaté dans le délai de 2 mois à compter de la date à laquelle les organisations syndicales ont été informées par l'employeur de son intention d'engager des négociations.

Pour ouvrir droit à l'allégement, l'accord conclu avec les délégués du personnel doit être approuvé par les salariés à la majorité des suffrages exprimés, et validé par une commission paritaire nationale de branche ou par une commission paritaire locale mise en place dans les conditions prévues à l'article L 132-30 du Code du travail, dans les 3 mois suivant l'approbation de l'accord par les salariés.

c) Application d'une convention ou d'un accord étendu

Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent réduire la durée du travail par l'application directe d'une convention ou d'un accord de branche étendu ou agréé en application de la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales, ou d'un accord inter-entreprises.

d) Tableau Récapitulatif

Conclusion de l'accord possible avec :	Entreprises de moins de 50 salariés	Entreprises de moins de 11 salariés
Délégués syndicaux	oui	oui
Salariés mandatés	Possible en l'absence de délégués syndicaux	Possible en l'absence de délégués syndicaux
Délégués du personnel	Possible si : - pas de délégués syndicaux - pas de salarié mandaté - pas d'accord de branche applicable	Possible si : - pas de délégués syndicaux - pas de salarié mandaté - pas d'accord de branche applicable
Réduction unilatérale	Non	Possible si : - pas de délégués syndicaux - pas de salarié mandaté pas d'accord de branche applicable
Application directe d'une convention ou d'un accord de branche agréé ou étendu	Oui, y compris en cas de présence syndicale	Oui, y compris en cas de présence syndicale

e) Contenu de l'accord

Pour ouvrir droit à l'allégement, les accords conclus à compter du 1^{er} février 2000 doivent obligatoirement contenir certaines clauses. Le contenu obligatoire des accords est différent selon qu'il s'agit d'accords d'entreprise ou d'accord de branche. Ces modalités ne feront toutefois pas ici l'objet d'une étude approfondie.

Montant de l'allégement des charges patronales

L'allégement est fonction décroissante de la rémunération du salarié, sans pouvoir toutefois être inférieur à un montant minimal. Son montant est déterminé par mois civil et pour chaque salarié sur la base de la rémunération à temps plein, puis éventuellement proratisé, lorsque le nombre d'heures effectuées par le salarié est inférieur au temps plein ou dans les entreprises dont la durée collective du travail est inférieure à 32 heures par semaine.

a) Calcul de l'allégement à temps plein¹⁹

Le calcul de l'allégement à temps plein se fait en deux étapes :

- l'employeur doit tout d'abord déterminer le montant de l'allégement non majoré ;
- il doit ensuite y appliquer les majorations auxquelles il veut éventuellement prétendre.

b) Calcul de l'allégement avant majorations

¹⁹ C'est le montant total ainsi obtenu qui est proratisé lorsque le nombre d'heures rémunérées est inférieur au temps plein.

Pour la période du 1^{er} juillet 2001 au 30 juin 2002, le montant mensuel de base de l'allégement était déterminé par la formule :

$$\text{Allégement} = [(6601,35 \text{ euros} \times 1094,65 \text{ euros} / \text{Rémunération brute mensuelle}) - 3181,31 \text{ euros}] / 12$$

Après calcul, le montant minimum se situe à 53 euros environ et le montant maximum à 285 euros.

c) Rémunération à prendre en compte

La rémunération à prendre en compte pour le calcul est celle versée au cours du mois civil et soumise à cotisations de sécurité sociale, après déductions des frais professionnels.

Lorsque le salarié a accompli au cours d'un mois considéré des heures supplémentaires, l'allégement est calculé sur la base de la rémunération intégrant ces heures supplémentaires. Il sera donc, par l'effet de la dégressivité, inférieur à l'allégement appliqué les mois sans heure supplémentaire.

Pour le calcul de l'allégement, l'employeur peut opter pour l'application d'un barème simplifié établi par le ministère de l'emploi et de la solidarité. Ce barème indique le montant de l'allégement pour les rémunérations à temps plein, par tranche de 3.05 euros.

d) Majorations de l'allégement

L'allégement est majoré pour tenir compte des spécificités de certaines entreprises ou des efforts supplémentaires qu'elles ont consentis.

Le montant de l'allégement peut aussi être minoré, pour les entreprises le cumulant avec l'aide incitative à la réduction du temps de travail ou l'allégement « De Robien ».

L'allégement est majoré, pour les salariés employés dans les entreprises :

- situées en zone de revitalisation rurale ;
- situées en zone de redynamisation urbaine
- où la durée collective du travail est fixée, au plus à 32 heures par semaine ou 1460 heures par an ;
- pour les salariés affiliés à une caisse de congés payés.

-Allégement et modulation du temps de travail- Pour les salariés employés au cours du mois selon la durée collective du travail modulée, l'allégement est calculé sur la base de la rémunération versée et n'est pas proratisé.

1.4.2- Aide incitative à la réduction du temps de travail

Les entreprises n'employant pas plus de 20 salariés, ayant réduit la durée du travail d'au moins 10% pour la ramener à au moins 35 heures avant le 1^{er} janvier 2002 ont pu bénéficier de l'aide incitative à la réduction du temps de travail.

Cette aide prend la forme d'une réduction des cotisations patronales, applicable pendant cinq ans au maximum. Elle revêt un caractère temporaire, son objectif étant d'encourager les entreprises à anticiper la baisse de la durée légale du travail. L'entrée dans le dispositif étant fermée depuis le 1^{er} janvier 2002, les modalités d'accès ne seront pas détaillées dans ce mémoire.

Champ d'application

L'aide était ouverte, aux employeurs concernés par l'abaissement à 35 heures de la durée légale du travail. Depuis le 1^{er} janvier 2002, elle ne peut plus être accordée à aucune entreprise. Bien entendu, les entreprises ayant obtenu l'aide avant le 1^{er} février 2000 continuent à en bénéficier jusqu'à son terme, quel que soit leur effectif.

L'aide n'a pu être obtenu que si la réduction du temps de travail a été mise en œuvre par un accord collectif. Cet accord peut être une convention ou un accord de branche étendu ou agréé, ou un accord d'entreprise. Pour ouvrir droit à l'aide, la réduction de la durée du travail a dû :

- prendre effet avant le 1^{er} janvier 2002 pour les entreprises n'occupant pas plus de 20 salariés ;
- être d'au moins 10% de la durée initiale et ramener le nouvel horaire collectif à 35 heures au plus hebdomadaires (ou à la durée équivalente). Une réduction plus importante peut ouvrir droit à une aide majorée.

Pour obtenir l'aide, l'entreprise a dû s'engager :

- o A procéder dans le délai d'un an à des embauches représentant au moins 6% de l'effectif de référence (un engagement plus important ayant pu ouvrir droit à une aide majorée).
- o Puis à maintenir cet effectif de référence augmenté, le cas échéant, des nouvelles embauches de l'entreprise ou des établissements concernés pour une durée fixée par l'accord et qui ne peut être inférieure à deux ans à compter de la dernière des embauches effectuées en application de l'accord.

Lorsque le périmètre de la réduction du temps de travail n'englobe qu'une partie de l'entreprise, l'effectif à maintenir est celui de l'entreprise ou de l'établissement. Cette obligation s'apprécie en moyenne annuelle, à la fin de chaque période annuelle de maintien.

Ces engagements font l'objet d'un contrôle administratif et donnent lieu, en cas de manquement, à des sanctions. Les embauches peuvent être effectuées sous contrat à

durée indéterminée ou déterminée. Dans ce dernier cas, la durée du contrat ne peut pas être inférieure à six mois.

Le dispositif étant désormais fermé, ce mémoire ne s'intéressera pas aux modalités de fixation du montant de l'aide. Pour information, on rappellera toutefois que l'aide incitative est forfaitaire, dégressive et son montant est d'autant plus élevé que l'entreprise est entrée tôt dans le dispositif. Le montant de l'aide applicable pour chaque salarié, par année, est fixé par un barème.

Récapitulatif :

- Les aides Aubry I incitent les entreprises à devancer les dates de la RTT par la mise en place d'allègement de charges sociales, conditionnés à un accord social.
- La définition des engagements en matière d'emplois relève entièrement de la négociation
- Le statut des lieux conditionne leur entrée dans le champ d'application du dispositif d'aide
- Les entreprises n'employant pas plus de 20 salariés, ayant réduit la durée du travail d'au moins 10% pour la ramener à au moins 35 heures avant le 1^{er} janvier 2002 ont pu bénéficier de l'aide incitative à la réduction du temps de travail, en contrepartie d'un engagement sur l'emploi
- L'aide n'a pu être obtenu que si la réduction du temps de travail a été mise en œuvre par un accord collectif. Cet accord peut être une convention ou un accord de branche étendu ou agréé, ou un accord d'entreprise.

Les lois Aubry redéfinissent le temps de travail et précisent les modalités de son décompte détaillé. Ces modalités ne seront pas sans incidence sur la gestion des lieux de musiques actuelles. En imposant une rigueur dans le décompte des heures effectivement travaillées, la loi Aubry I remet en question tout un pan de l'économie de la culture qui jusqu'alors s'organisait sur la motivation des porteurs de projets et le caractère informel de la gestion de leur temps de travail²⁰.

Le législateur y reconnaît l'importance du besoin d'adaptation des PME et a prévu, dans la loi Aubry II un contingent élargi d'heures supplémentaires pour les PME de moins de 20 salariés. La loi prévoit également pour les structures désireuses de faire effectuer des heures au-delà de ce contingent, la possibilité d'en faire la demande motivée auprès de l'inspection du travail.

Enfin, il semble important de préciser que la négociation de récupération sous forme de repos ou, à l'inverse en argent, conduisent à des situations de gestion très différentes. (la loi prévoit aussi la possibilité de mettre en place toute solution combinant les deux systèmes.)

Deux dispositifs ont été présentés qui peuvent amener à l'abaissement de la durée travaillée à 35 heures en moyenne. Les solutions sont multiples et peuvent concerner tout ou une partie seulement des personnels. Organisation de l'activité sous forme de période de haute et basse activité, réduction du temps de travail par attribution de journées et demi-journées de repos font des lois Aubry un des dispositifs majeurs en terme de libération des contraintes d'organisation du temps de travail.

Pour conclure cette étude du cadre légal de la RTT, il est important d'évoquer les aides qui accompagnent la nouvelle réglementation. Deux dispositifs ont été créé pour accompagner la réforme. La loi Aubry I prévoit l'attribution d'aides conditionnées à un accord social. Il s'agit d'encourager la création ou la préservation d'emplois par un allègement des cotisations sociales dégressif et sur 5 ans.

Aide pérenne et allègement des cotisations sociales sur les bas salaires ont été mis en place pour accompagner le deuxième volet des lois Aubry.

Cette loi a donc pour objectif de réorganiser le travail et à un niveau plus bas, même pour des populations habituellement épargnée par ces changements. Il s'agit en plus, d'impliquer le personnel dans ce changement en favorisant la négociation collective et déconcentrée.

²⁰ Cette tradition d'engagement absolu dans son travail mise à mal, l'abaissement à 35 heures en moyenne de la durée légale du travail risque d'entraîner un profond bouleversement dans le fonctionnement des lieux.

PARTIE 2 :

35 heures et Lieux de Musiques Actuelles : L'Approche Empirique

Comme on l'a vu dans la première partie de cet ouvrage, la loi sur la durée du temps de travail est une loi cadre qui donne de nombreuses libertés aux entreprises, tant sur le plan de la négociation que sur celui de l'organisation qui sera adoptée. On a pu observer comment cette loi ouvre de nouvelles pistes pour l'organisation et la gestion du temps de travail, en proposant notamment l'annualisation du temps de travail.

Si le préambule de la loi nous pose comme donnée que c'est une loi sur la durée du temps de travail il entend aussi en faire une loi incitant à la réflexion sur l'organisation des entreprises. Ainsi, cette loi a été pour de nombreuses entreprises l'occasion de repenser leur organisation du travail pour améliorer leur productivité du travail.

Cet objectif de la loi est pourtant difficilement applicable à l'activité culturelle. Il est difficile en effet de concevoir une évaluation de l'action culturelle par la productivité du travail qui la compose, l'action culturelle ne visant une quelconque rentabilité. Analyser la productivité des établissements culturels et leur assigner un objectif d'amélioration pour celle-ci lors du passage à 35 heures est donc inconcevable. Pour Baumol²¹, la productivité du travail dans le spectacle vivant est constante ou en lente progression, comme le révèle son modèle de la « fatalité des coûts ».

Les lois Aubry ne sont pourtant pas sans effet sur les établissements culturels. Il semble donc important de définir les grandeurs qui seront déterminantes pour l'analyse du secteur culturel et des lieux de musiques actuelles en particulier.

Cette étude se heurte pourtant à l'absence de données sur le sujet. Les lois sur les 35 heures sont des lois récentes et dont les conséquences n'ont pas encore fait l'objet d'une densité de publications élevée. En outre, le secteur culturel n'a lui fait l'objet d'aucune publication spécifique.

L'enquête réalisée en collaboration avec la Fédurok répond à cette nécessité de collecter des informations spécifiques aux entreprises culturelles. Après une description de l'enquête, de ses modalités et des problématiques contingentes, cette deuxième partie exposera les conclusions que l'on peut faire à partir de l'enquête sur les entreprises culturelles et leur adaptation à la nouvelle législation.

On présentera donc après une description de l'enquête les effets de la loi :

- o sur l'emploi dans le secteur ;
- o sur le maintien de leurs coûts liés à la fonction travail ;
- o sur l'activité des lieux.

²¹ WJ. Baumol in "Performing Arts. The Economic dilemma." MIT Press, 1966

2.1- L'enquête Fédurok

La première partie a permis d'exposer la législation qui s'applique aux lieux de musiques actuelles. Pourtant, cette étude du cadre légal ne nous renseigne en rien sur la manière dont les lieux ont opéré ce passage à 35 heures ou encore sur les effets que ce passage a pu avoir sur la vie des structures. La question des conséquences de la loi sur les structures reste donc posée.

Pour tenter de répondre à cette question, le choix a été fait de mettre en place une enquête en partenariat avec la Fédurok (Fédération des lieux de musiques actuelles / amplifiées).

Après avoir exposé les raisons qui ont conduit à cette solution malgré les difficultés de mise en place qu'elle comporte, nous nous intéresserons aux modalités de l'enquête et enfin à la construction des hypothèses et du questionnaire en lui-même.

2.1.1- L'Inéluctable recours à l'Enquête

Réaliser une enquête est un travail long et fastidieux dont les chances de succès ne sont pas garanties. Aussi est-il important de comprendre les motivations qui m'ont poussé à réaliser cette enquête.

En premier lieu, c'est l'absence d'étude traitant des conséquences des 35 heures sur les entreprises qui m'a conduit à lancer cette étude. La spécificité de l'activité culturelle rend en effet les travaux disponibles difficilement adaptables.

Une analyse rapide de l'activité des lieux culturels de manière générale et des lieux de musiques actuelles en particulier révèle une exception culturelle dans la gestion. L'activité des lieux de musiques amplifiées ne répond pas à des objectifs de rentabilité mais plutôt à des objectifs en terme de missionnement.

Les travaux disponibles traitent quant à eux en majorité des gains de productivité auxquels peut prétendre l'industrie par l'adoption d'une organisation différente dans le cadre des 35 heures.

De plus, l'activité culturelle a pour tradition de ne pas travailler par horaire de travail mais plutôt par projet. Les horaires suivent, pour une partie du personnel, l'activité de diffusion et déséquilibrent donc les temps de travail de ces personnels.

Enfin, c'est la relative jeunesse de ce texte qui rend la recherche d'études difficile. La nouvelle législation sur le temps de travail n'est en vigueur que depuis le 1^{er} janvier 2002 pour les entreprises de 20 salariés et moins. La majorité des analyses qui en sont faites sont donc plus proches de l'anticipation de phénomènes que de la description de ceux-ci.

En outre, la Fédurok, reconnue pour son suivi de l'évolution des lieux de musiques actuelles ne possédait pas de donnée sur le passage aux 35 heures des établissements qui lui sont affiliés.

La deuxième raison qui a conduit à la réalisation d'une enquête est la très grande hétérogénéité des lieux étudiés. De par leur histoire, leur statut, leur importance, l'histoire de leur dirigeant, ces lieux sont très différents.

Ainsi, on peut noter plusieurs caractéristiques remarquables pour l'étude du passage aux 35 heures et qui font de chaque lieu un cas de gestion unique :

- la taille de l'entreprise. Les lieux sont d'importance différente et ont une masse salariale très variable. Le recours aux emplois jeunes, l'effectif du lieu (important pour les seuils prévus dans le cadre de la loi).
- Le statut. Si les établissements étudiés sont de droit privé, il n'en reste pour le moins que les statuts que l'on rencontre sont très variables. La délégation de service publique renforce en effet le lien tutélaire et modifie les méthodes de gestion et l'organisation.
- L'activité. L'activité des lieux est en effet très variable d'un lieu à l'autre. Le nombre de concerts programmés à l'« Olympic » à Nantes a peu de comparaison avec celui du « Fuzz'Yon » à La Roche ^s/ Yon. On comprend dès lors que les problèmes posés par une réduction de la durée du temps de travail seront très différents dans chacune de ces structures.
- Le projet. Les lieux de musiques actuelles ne se résument plus à la seule diffusion des musiques amplifiées. Si cette activité reste au cœur des projets de chaque lieu, la présence de locaux de répétition, la mise en place de résidence ou encore l'exploitation d'un bar rendent l'organisation du travail et la répartition des postes uniques pour chaque lieu.

Chacune de ces caractéristiques n'a pas nécessairement eu un impact sur la manière dont les lieux ont abordé le passage à 35 heures, mais elles constituent un réel frein à l'établissement de corrélation à partir d'un lieu étudié isolément.

Le Rejet de l'Analyse Qualitative

La troisième raison qui m'a conduit à réaliser cette enquête est la volonté de me dégager au maximum des a priori et de fonder ma réflexion sur des données aussi objectives que possible. A l'époque du début de mes travaux, je représentais un observateur extérieur aux lieux de diffusion et aux logiques qui concourent à son fonctionnement. Il était donc difficile pour moi de savoir où se situeraient les différences dans les approches de chacun, et de dissocier ce qui constituait un choix de gestion de ce qui était inhérent à l'activité.

Si l'augmentation des heures supplémentaires dans un lieu est difficilement analysable, ce phénomène, s'il se retrouve dans tous les lieux doit faire l'objet d'une étude sérieuse pour en trouver les causes.

Ainsi, la multiplication des interlocuteurs, par le recours à l'enquête, réduit les risques de biais dans les interprétations. A l'interview se substitue donc une série de questions, souvent fermées, qui permettent de rester sur une collecte de renseignements factuels sans risquer d'obtenir une réalité faussée par une attitude subjective face au questionnaire.

On le voit, une expérience particulière n'aurait pu rendre compte de la réalité du secteur. L'enquête est donc apparue comme la solution la plus à même de recueillir les informations nécessaires à une analyse du cas des lieux de musiques actuelles.

2.1.2- Les modalités de l'enquête

La première difficulté à résoudre a été de trouver les lieux que j'allais interroger. La population des lieux de musiques actuelles est en effet restreinte et il est difficile de toucher l'ensemble des lieux. J'ai donc décidé de mener cette enquête en partenariat avec la Fédurok qui possède de plus de nombreuses données sur les salles de son réseau. L'avantage d'une telle association pour mon projet est double :

- la Fédurok est en relation avec plus de cinquante lieux de musiques amplifiées à travers le territoire ;
- le poids de l'enquête vis à vis de ces lieux augmente puisqu'elle est soutenue par le réseau qui les fédère.

Une fois la population trouvée, la question de l'enquête restait encore posée. Deux contraintes fortes pesaient sur ce travail :

- La première de ces contraintes est la contrainte financière. En effet, s'agissant d'un travail universitaire, il n'était pas possible de recourir à une méthode nécessitant d'engager des coûts trop élevés. L'enquête par courrier a donc été écartée dès les premières phases de réflexion. De même pour les entretiens individualisés qui, s'ils présentent l'intérêt de la précision des résultats qu'ils donnent, nécessitent un gros investissement pour aller à la rencontre de chacune des structures.
- La deuxième contrainte est la contrainte de résultat qui pèse sur l'enquête elle-même. La population des lieux de musiques actuelles est assez restreinte et les lieux affiliés sont au nombre d'une cinquantaine. De ce fait, un trop faible taux de réponse à l'enquête aurait conduit à rendre celle-ci inutilisable. Cette menace a contraint le travail, plaçant l'attractivité du questionnaire au centre de la logique de construction de l'enquête.

De ces deux contraintes vient la décision de lancer la consultation par le biais d'Internet.

L'utilisation d'Internet comme médium permet en effet de limiter les coûts de construction de l'enquête et d'accéder rapidement à l'ensemble des lieux concernés. Le questionnaire sera donc une page Internet où les directeurs de salle viendront répondre, les réponses étant directement stockées dans une base de données et permettant ensuite un traitement statistique des réponses. Cette méthode comporte l'avantage de ne rien coûter et de permettre de renvoyer les données collectées vers la base déjà existante de la Fédurok concernant les adhérents.

Un mail avec un lien vers le site a donc été envoyé à l'ensemble des lieux adhérents au réseau. Lors de leur connexion au site, les adhérents n'ont qu'à rentrer leur identifiant Fédurok pour pouvoir répondre au questionnaire.

Le questionnaire, pour rester attrayant et obtenir un maximum de réponses, sera volontairement limité à une quinzaine de questions. La plupart de celles-ci seront des questions fermées, ce qui simplifie les réponses pour les sujets interrogés et permet un traitement statistique des réponses apportées. Ainsi, répondre au questionnaire prenait de cinq à six minutes environ.

A côté de ces questions destinées à un traitement quantitatif, des questions ouvertes sont présentes tout au long du questionnaire et étaient destinées à permettre aux directeurs sondés de s'exprimer plus librement sur leur expérience des 35 heures. Sans vouloir se substituer à un travail d'entretien, ces questions ont permis de soulever des problématiques inattendues qui feront l'objet d'un traitement particulier pour certaines d'entre elles dans la troisième partie.

2.1.3- Le questionnaire

Ce questionnaire a pour objectif de répondre à des questions simples concernant la mise en place des 35 heures dans les lieux de musiques actuelles. On l'a déjà expliqué, il n'existe aucune donnée sur cette expérience délicate pour les lieux pourtant, de par la complexité du texte et les nombreuses possibilités d'aménagements possibles, cette expérience est déterminante pour la qualité et l'adéquation de la solution qui sera retenue par chacun.

Fort de cette constatation et conscient de la spécificité du secteur, plusieurs questions se posent :

- quels sont les incidences spécifiques de la mise en œuvre de la RTT ?
- quelle a été la négociation engagée sur ce thème au sein de chaque structure ?
- La réduction nuit-elle à l'activité des lieux ?
- Quels sont les conditions qui ont conduit à l'adoption de la solution retenue ?
- Quelles évolutions la RTT a engendré dans les méthodes de gestion ?

Le questionnaire²² a été mis en ligne début juillet avec simultanément l'envoi d'un mail à toutes les salles les invitant à y répondre. Après trois semaines d'exploitation, un mail de relance a été envoyé pour obtenir un nombre de réponses le plus élevé possible.

La consultation s'est achevée après un mois environ, la fin juillet correspondant généralement à la fermeture annuelle des lieux. Après un mois, 26 lieux adhérents à la Fédurok avaient répondu au questionnaire. Ce nombre, s'il représente à peine plus de la moitié des lieux référencés, n'en reste pas moins satisfaisant.

Tout d'abord, la solution retenue d'une consultation par le biais d'Internet, a sans doute découragé certains dirigeants qui ne sont pas forcément sensibles à ce type de consultation.

Ensuite, la période de la consultation n'est pas propice à un fort taux de retour. La fin de la saison culturelle impose aux structures de préparer l'année suivante et il n'est pas évident d'accepter de plonger dans une réduction du temps de travail qui a eu lieu plusieurs mois avant.

Enfin, le thème de la consultation a sans aucun doute repousser certains directeurs de structures qui ne voyaient tout simplement pas l'intérêt de répondre.

Ainsi, le nombre limité de réponse empêche toute analyse faite sur des caractéristiques des lieux. Une analyse différenciée par type de statut est par exemple impossible. Seule une analyse sur les lieux pris dans leur ensemble sera donc effectuée. En effet, le nombre des réponses permet tout de même de tirer certaines conclusions d'ordre général sur l'expérience des lieux en matière de RTT. Avec 26 réponses, l'échantillon sera donc considéré dans l'analyse qui suit comme représentatif de la population des lieux de musiques actuelles.

²² Les questions composant le questionnaire mis en ligne en accord avec la Fédurok sont disponibles en annexe n° 2.

2.2- 35 Heures et Modalités de la RTT

Du fait de la très grande diversité des lieux décrite précédemment, chaque expérience du passage à 35 heures est unique. Il est donc important d'avoir une idée de comment, chaque structure a vécu le bouleversement des lois Aubry, et a procédé aux adaptations nécessaires.

Cette partie analyse donc, la phase de réflexion engagée par chaque structure, la négociation et les modalités qui conduisent à la nouvelle réalité organisationnelle.

2.2.1- RTT et Réflexion sur l'organisation des lieux

L'analyse de la réflexion menée par les structures est basée sur le traitement des 2,3 et 18 disponibles en annexe 2 p. 93. Ces questions concernent l'existence d'une réflexion induite par la modification de la législation et la durée de celle-ci.

Le premier cas significatif est celui des structures qui n'ont pas eu de réflexion particulière suite à la modification du cadre légal. Ainsi, 12% des structures n'ont pas effectué à ce jour de réduction du temps de travail. Ces 12% se retrouvent dans les chiffres des structures ayant connu un recours plus massif aux heures supplémentaires depuis l'entrée en vigueur des lois Aubry.

Dans ces structures, la mise en conformité avec la nouvelle législation a été opérée par le vaste recours aux heures supplémentaires. Il n'y a pas eu dans ces cas de réflexion sur les 35 heures ; ce fait n'exclue pour autant pas que ces structures repensent leur organisation du travail à une échéance plus ou moins éloignée. Avec la diminution annuelle du contingent légal des heures supplémentaires la solution retenue par ces structures semblent en effet ne pouvoir être envisagé que sur une période assez courte. Un directeur estime par exemple que les moyens des structures « ne permettent pas de payer les heures supplémentaires ».

Choisir de repousser l'engagement d'une réflexion en profondeur présente l'avantage de ne pas avoir de correction à effectuer suite à un hypothétique changement des conditions d'application des textes sur la durée légale du temps de travail et consécutive du changement de majorité parlementaire -Au jour d'aujourd'hui, toute réforme en profondeur de la législation semble avoir été abandonnée et il n'est plus question que d'une renégociation du contingent d'heures supplémentaires au niveau des branches-

Pourtant ce n'est pas dans les volumes travaillés que les principaux effets des lois Aubry I & II se font sentir mais bien dans les possibilités d'organisation du travail qu'elles permettent. Si cette solution offre donc à court terme une économie de réflexion sur son organisation, elle semble toutefois ne pas être aussi judicieuse à terme qu'il semblait de prime abord. Cette solution est donc souvent temporaire comme le préconise d'ailleurs le CSCAD auprès de ses membres, les invitant à rester à 39 heures jusqu'en 2006 pour étaler la phase de réflexion.

Pour autant, dans la majorité des lieux, cette modification de la législation a été à l'origine d'une réflexion sur l'organisation. Les structures interrogées sont ainsi 80% à admettre avoir eu une réflexion consécutivement au vote des lois Aubry.

Dans ce cas, le temps qui a été consacré à la réflexion sur la nouvelle législation et les conséquences pour la structure sont très variables. De 169 heures à 5 heures pour les deux extrêmes. Il importe ici de faire une digression sur les possibilités d'analyse d'un tel résultat.

Cette disparité dans les réponses donne de nombreuses informations. Tout d'abord, la grande dispersion des réponses doit être nuancer. La question ne pouvait en effet faire l'objet d'une réponse absolument objective de la part des structures ; il est en effet délicat de faire des affirmations sur le temps qui a été consacré à la réflexion sur un sujet quel qu'il soit a moins d'en avoir effectué un décompte précis et systématique.

A défaut donc de pouvoir renseigner réellement sur le temps qui a été consacré à la réflexion sur le passage à 35 heures, cette question permet de donner une idée sur ce que les gens ont eu le *sentiment* de passer comme temps. Il s'agit donc de faire une analyse en tendance plus que réellement quantitative et de dégager ainsi des comportements qui ont existé.

Cinq heures de réflexion ou toute réponse avoisinant celle-ci permet de conclure sur un temps de réflexion assez faible et caractérise une adaptation assez facile à la nouvelle réglementation. A l'opposé, répondre 169 heures impose d'avoir mis du temps avant de parvenir à une solution satisfaisante ou à défaut, à la solution mise en place (celle-ci ne remplissant pas systématiquement la condition de satisfaction.)

Le volume moyen des structures se situe à 34 heures si on exclue de l'analyse les structures n'ayant pas connu de phase de réflexion. (28 en incluant les quatre structures n'ayant pas encore engagé de réflexion)

Ce volume moyen montre la difficulté avec laquelle les structures ont subi cette réforme et la complexité des questions soulevées. Ce volume, converti en réunions et comités de réflexion immobilise la structure de manière sensible.

2.2.2- Négociation de la solution RTT

Comme exposé dans la première partie, les lois Aubry ont entre autre objectif, l'ambition de favoriser la décentralisation de la négociation sociale. Pour les petites unités de moins de 20 salariés toutefois, il n'est fait aucune obligation de négocier la solution retenue, ce procédé n'étant qu'encouragé par le législateur.

La question des modalités de l'adoption de la solution organisationnelle retenue a fait l'objet d'un taux de non-réponse d'environ 20%. Ce taux ne sera pas interprété tant les traductions que l'on pourrait en faire sont multiples. Ces questions et leurs réponses sont disponibles dans l'annexe consacrée aux résultats de l'enquête en page 93.

52% des structures répondent que la solution retenue a fait l'objet d'une négociation collective. Cette solution, si elle n'est pas reconnue par la loi, correspond tout à fait à un climat de travail où les décisions se prennent ensemble et qui correspond à des structures jeunes en cours de structuration. Cette modalité permet de retranscrire les procédures de mise en place de solution souvent inspirée par la convention collective de rattachement des structures. Ainsi, plus qu'une réelle solution négociée, cette modalité décrit une procédure de communication interne et des relations interpersonnelles. La loi impose elle, de négocier la solution retenue dans le cadre des organes de négociations traditionnels (syndicats, délégués du personnel ou rattachement à un accord étendu).

19% des structures ont eu recours à la négociation avec un délégué syndical ou une personne mandatée par un syndicat. Pour 14%, la solution retenue a fait l'objet d'une négociation avec chacun des employés individuellement. En l'absence de délégués syndicaux cette solution est la seule possible puisque la remise en cause du contrat de travail par le changement de législation est directement traitée avec le salarié. Pour plus de la moitié des structures, la solution retenue a été négociée collectivement, moins de 15% ayant imposé la solution retenue à leurs employés.

Si on peut donc parler pour la majorité des lieux d'une solution négociée collectivement de la réorganisation, il n'en reste pas pour autant de grandes disparités dans les expériences que l'on peut rencontrer et que décrivent cette enquête.

La phase de réflexion achevée, c'est dans la négociation de la solution retenue qu'on trouvera le dernier terrain d'étude de cette période de transition. En effet, si la loi prévoit de favoriser les solutions négociées, toutes les structures n'ont pas choisi de recourir à ce système parfois pesant dans sa mise en place.

Enfin, dans une proportion identique, la solution a été imposée par les dirigeants à leurs employés. Il faut préciser à ce titre que la solution imposée est issue de la convention collective étendue. De plus, les structures concernées ont toutes eu une réflexion collective avant d'imposer la solution retenue.

2.2.3- Conseil et outils de la RTT

Connaître le vécu des structures concernant les lois Aubry repose aussi sur l'appréhension des acteurs ayant accompagné les structures et des outils mis en place pour en assurer le suivi. Les questions autour de l'accompagnement des structures et des outils de la RTT sont disponibles en annexe p.93, questions 16 et suivantes.

Lorsque certains ont recours à un conseil extérieur, d'autres évoluent de manière autonome. La prégnance des Conseils d'Administration est aussi caractéristique de certaines expériences.

Pour une faible majorité, 54%, il n'y a pas eu de recours à un agent extérieur pour effectuer la mise en conformité avec les nouveaux impératifs légaux. Ces structures ont su effectuer elle-même leur adaptation.

46% des lieux ont eux préféré se faire aider même s'ils sont 64% à reconnaître avoir eu facilement accès à une information simple sur la question des 35 heures.

Le type d'agent sollicité par les structures est variable.

Le recours à un audit est une solution adoptée dans une minorité de cas la situation la plus fréquente étant le cabinet de conseil, qui sans offrir une prestation aussi détaillée et personnalisée que les cabinets d'audit permet de mettre en place des solutions adaptées à chaque type de structure.

Les solutions sont très diverses mais il semble ressortir de cette question une tendance des structures à avoir fait appel aux professionnels de leurs environnements proches. Comptable et expert comptable se sont souvent révélés les interlocuteurs les plus disposés à assurer cette mission de conseil. Ces professionnels, au-delà de l'expertise juridique dont ils disposent, ont sans doute bénéficié de la proximité qu'ils entretiennent avec leur clients.

Dans une proportion semblable, les directions du travail et l'URSSAF ont pu aider les structures en distillant un conseil très général mais souvent suffisant auprès des dirigeants de structures, conseil à même de leur permettre de réaliser seul la transition vers les 35 heures légales ou les équivalents proposés.

Enfin, la Fédurok et les autres lieux membres du réseau sont cités comme une solution dans un des questionnaires. Cette solution, si elle est peu significative semble sous estimée par le questionnaire.

En effet, les entretiens réalisés pendant l'élaboration de ce travail donne une importance relative plus forte au réseau que ne semble le révéler l'enquête. L'association directe de la Fédurok à l'enquête peut être un début d'explication à son absence dans les réponses données, les dirigeants interrogés auront probablement voulu éviter de donner une réponse qui aura pu leur paraître évidente.

De plus, le recours au réseau a sans doute été plus informel qu'il ne l'a été pour tout autre solution retenue. Les enquêtés n'ont alors pas considéré cette réponse comme pertinente. (on atteint ici les limites du questionnaire auto administré selon l'analyse qui en est faite par Claude Javeau²³).

L'importance du passage à 35 heures dans la vie des structures peut aussi être appréhendé au travers de l'étude des outils mis en place au cours de la période. L'enquête révèle que seul 25% des lieux n'ont pas mis en place d'outils nouveaux au cours de cette période.

²³ Claude Javeau in « l'enquête par questionnaire », les éditions d'Organisation, 1985.

Pour le reste, les outils concernent le décompte légal du temps de travail et la gestion des repos dans près de 65% des cas. Ce chiffre révèle l'importance accordée au temps de travail et à la prise des repos depuis le vote de la nouvelle loi.

Cette proportion confirme alors le bouleversement potentiel que constitue une telle loi dans l'organisation d'un secteur basé sur la seule motivation de ses salariés. La multiplication des outils de mesure du temps travaillé constitue une réelle évolution dont les effets à long terme sont encore peu prévisibles (Ce point fera l'objet d'une étude détaillée dans la troisième partie).

Dans près de 40% des cas, les structures déclarent aussi avoir eu recours à la mise en place de nouvelles fiches de poste pour effectuer leur passage à 35 heures. Mettre en place de nouvelles fiches de postes implique d'avoir eu une réflexion poussée sur son fonctionnement et d'avoir effectué de profonds bouleversements dans le fonctionnement traditionnel de la structure.

Pour ces structures, le passage à 35 heures ne s'est donc pas limité à une simple réduction du temps de travail mais s'est donc caractérisé par une refonte de l'organisation.

2.3- 35 Heures et Conséquences Sur L'Emploi

En faisant voter un texte sur la diminution de la durée légale du travail, l'objectif affiché du gouvernement Jospin était de permettre, entre autres choses, une lutte plus efficace contre un chômage stagnant aux alentours des 9%. En réduisant de 10% la durée effective du travail, les gains attendus en terme d'emplois pouvaient atteindre 6%, déduction faite des gains de productivité.

Pourtant, on est obligé de constater avec Henri Rouillaut²⁴ que le marché du travail est fortement « segmenté ». Segmentation géographique et professionnelle, elle diffère selon les métiers et les bassins d'emplois.

De plus, et comme en témoigne un des dirigeants interrogé au cours de l'enquête, « il semble difficile de trouver une personne qui compléterait tous les postes diminués ».

Il semble donc difficile a priori, de voir dans la loi un moyen d'augmenter, même de 6%, les emplois du secteur.

La très grande précarité qui existe dans le secteur de la culture rend pourtant l'étude des conséquences de la loi particulièrement intéressante et complexe. En effet, la remise en cause du statut des intermittents du spectacle, l'arrivée à terme du dispositif emploi jeune donnent au passage à 35 heures un contexte délicat qu'il convient de prendre en compte dans notre analyse.

²⁴ Rouillaut Henri in « Réduction du temps de travail, les enseignements de l'observation », ed. de la documentation française, 2001

La question de l'emploi a été traitée à l'aide d'une série de questions concernant les emplois créés, préservés ou supprimés des suites de la mise en place de la réduction de la durée du temps de travail. (questions 4 à 9)

2.3.1- Le Paradoxe Fragilité Budgétaire / Création d'Emplois

La question des créations d'emplois a fait l'objet de réponses plutôt inattendues.

54% des structures enquêtées affirment avoir créé ou préservé des emplois au cours de leur passage à 35 heures. Ce chiffre est assez élevé et est en contradiction avec l'idée qu'on pourrait se faire de la capacité des lieux à créer des emplois.

Pour rompre avec les idées préconçues et trouver une explication à ce phénomène, il apparaît nécessaire de faire un détour par l'analyse de la structure de l'emploi dans le secteur des musiques actuelles et les justifications budgétaires à cette situation.

Nous avons déjà affirmé que les conditions de gestion des équipements culturels étaient peu favorables, les marges financières étant restreintes. Pour appliquer les 35 heures, de nombreuses structures demandent en effet qu'on leur en « donne les moyens ».

Selon d'autres, il semble « impossible de prévoir une embauche, même à mi-temps, avec les aides Aubry ». Ces affirmations sont contredites par les résultats de l'enquête qui révèle un fort taux d'embauche dans les lieux lors du passage à 35 heures. Une première explication réside dans la précarité des emplois existant dans le secteur.

En plus du directeur, salarié à temps plein dans presque tous les cas, les lieux de musiques actuelles ont eu recours dans une grande part à de nombreux contrats aidés.

Les objecteurs ont eu leur belles années dans les cafés concerts et ont été remplacé au gré de l'évolution de la législation par les contrats emplois jeunes. Aujourd'hui, la moyenne dans le réseau Fédurok se situe aux alentours de 3.5 à 4 postes en CEJ par structures. Ce fort recours aux contrats aidés dénote la fragilité de l'équilibre salariale de ces structures.

Enfin, il interroge aussi sur le turn-over qui y est souvent associé ; ce type d'emploi ne favorisant pas un épanouissement de long terme dans les structures.

Cette grande précarité est une contrainte imposée aux lieux par leur situation financière et non une volonté affirmée de faire des employés du secteur culturel des précaires.

On retrouve cette fragilité économique dans la faible proportion de techniciens intégrés. A l'exception de quelques grosses structures à l'activité très dense tout au court de l'année, les lieux de diffusion sont dans l'incapacité de salarier un technicien à l'année et recours donc exclusivement à l'intermittence.

Pourtant, ce statut est régulièrement remis en cause lorsqu'il s'agit de le renégocier avec les organisations patronales. Aux mobilisations de décembre 96 jusqu'aux dernières manifestations du début de l'année, l'origine du conflit est toujours identique, l'argument de la remise en cause le même, la permanence du déficit du système de prestations.

Comme le souligne Alain Lebaube²⁵, l'intermittence est devenu un mode de gestion pour les entreprises de spectacles, le système de recours à la précarité permettant le « maintien de l'équilibre économique dans ces domaines eux aussi confrontés à la crise. »

Ce « mode de gestion par la précarité » que souligne Clarisse Fabre, et l'annexe 10 qui le gère ont permis de donner au secteur culturel une liberté supplémentaire dans l'organisation de son activité et ont levé pour une part du moins, les contraintes dû aux tâches techniques associées à l'activité. Le système de rémunération par cachet simplifie la comptabilisation des heures effectuées par les techniciens, qui, s'ils sont au cœur de l'activité des lieux, ne sont pas partie de la masse salariale permanente. Les journées de travail sont donc « extensibles à souhait » selon l'expression de Philippe Baverel. Ce système de gestion mis en péril par le coût qu'il implique et que personne ne semble vouloir assumer indéfiniment, devrait voir son avenir scellé dans les mois qui viendront.

Pour l'heure, la question de la fonction technique dans l'activité culturelle reste posée. La modulation des horaires sur l'année qui permet, sans recours aux heures supplémentaires de porter la semaine de travail à 48 heures ne saurait être une réponse à elle seule. Il faudra donc chercher dans les emplois partagés entre différentes structures des moyens de rendre la création d'un poste économiquement viable pour des structures n'ayant pas l'activité suffisante pour en assumer les coûts. Cette solution ne concerne aucun des lieux étudiés et mériterait une étude plus poussée.

Le problème des intermittents soulevé et une analyse rapide des conditions de maîtrise de la masse salariale effectuée, la question des embauches effectuées reste entière.

On peut voir dès lors chez les gérants de lieux le souhait de « contribuer à la lutte contre le chômage ». Cette explication doit pourtant rapidement être écarté. Le risque de « dérapage des coûts » décrit par D. Fauconnier²⁶ est en effet trop élevé ; un déséquilibre budgétaire ne peut pas être compensé par une quelconque recette venant le compenser.

²⁵ Alain Lebaube in « les intermittents du spectacle en précurseurs », Le Monde, 18/12/1996.

²⁶ In « Les états généraux du Rock de Poitiers », 1997.

2.3.2- Une Explication par le Recours aux Aides

Les lois Aubry avaient pour objectif premier et fondateur le retour à l'emploi et la maîtrise du chômage à un s'approchant du chômage incompressible. Pour obtenir un tel résultat et insuffler une réelle dynamique de création de postes dans les secteurs fragilisés, le législateur a mis en place deux dispositifs d'aides majeurs décrits dans la première partie.

36% des structures interrogées déclarent avoir profité de ces aides. Le nombre des structures est assez significatif mais il n'implique pas que le seul recours aux aides puisse financer une création de poste. Il est ainsi « impossible de prévoir une embauche » pour un des directeurs interrogés. Nombreux sont les directeurs à réclamer une augmentation des aides et cette préoccupation arrive en tête des attentes en terme de modification de la loi avec l'abaissement des charges.

La proportion significative des lieux ayant subi une diminution de leur effectif au cours de la période, un peu moins de 20% des lieux, vient confirmer cet effet modéré des aides incitatives. Pour ces structures, il a été préférable de réduire les effectifs plutôt que de rentrer dans un dispositif d'aide à la préservation des emplois (Aubry I).

Ainsi, ces explications, si elles retiennent notre attention et peuvent aider à comprendre le phénomène pour certaines structures, ne nous semble pas pouvoir justifier d'une telle proportion de lieux créateurs d'emplois. Il faut donc chercher dans l'environnement des lieux et dans leur activité, les raisons d'un tel recours à l'embauche.

2.3.3- Une explication par le Projet des Lieux

Ainsi, il semble que la situation mouvante de l'emploi dans le secteur et les évolutions qu'on peut en attendre ne sont pas à l'origine du nombre élevé des emplois créés.

Une solution peut être trouvée dans l'évolution des projets des lieux depuis la reconnaissance des musiques actuelles par le ministère de la culture.

Le développement autour de l'activité de diffusion d'activités connexes nécessite en effet de créer des emplois. Les centres infos, les écoles de musiques amplifiées, les locaux de répétition où les résidences sont en effet en plein développement dans les lieux de musiques actuelles qui ne se limitent plus à la diffusion musicale et à la gestion d'un bar.

Aujourd'hui, plus de 70% des lieux ont une activité de répétition à destination des groupes locaux. Plus d'une structure sur deux possède aujourd'hui des locaux de répétition aménagés.

L'accompagnement artistique et les répétitions deviennent des missions aujourd'hui courantes pour les lieux. De même, l'accompagnement administratif se

développe à l'intérieur des lieux en direction des associations et des groupes, le rôle de médiation à échelle du territoire se faisant plus important. Les lieux deviennent des centres de ressources en musiques actuelles.

Près de 60% des lieux Fédurok sont aujourd'hui référencés comme ayant une activité de conseil ou d'aide.

Ces nouvelles responsabilités et missionnements des lieux leur imposent de recruter du personnel pour faire face à l'augmentation d'activité qui en découle. Cette modification du projet des lieux étudiés amène de nouveaux besoins en terme de main d'œuvre et peut être avancée comme explication des conditions exceptionnelles de création d'emplois qui sont rapportées par l'enquête.

Ici, on le voit, la corrélation qui est faite entre passage à 35 heures et création d'emplois est donc invalidée. Les différents dispositifs d'accompagnement des lois Aubry ont sans doute joué un rôle de catalyseur dans les processus d'embauche qui habitent les lieux.

Dans un contexte de développement rapide autour d'activités multiples, le passage à 35 heures aura sans doute contraint certaines structures à embaucher plus vite qu'elles ne l'auraient souhaité.

Cette analyse est faite pour les très petites entreprises par Lionel Doisneau²⁷. Ces entreprises selon lui, « verraient dans la réduction du temps de travail, une chance pour accélérer leur développement et conquérir de nouveaux marchés ».

La corrélation qui se révèle entre activité des lieux et conséquences sur l'emploi implique ainsi d'avoir une vision dynamique du phénomène et de prendre en compte l'évolution future des lieux de musiques actuelles. C'est la pertinence des solutions trouvées en fonction du projet qui conditionnera les effets à long terme sur l'emploi de la loi.

²⁷ In « Embaucher, se réorganiser », 1999, la documentation française

2.4- 35 Heures et Equilibre Budgétaire

Comme le souligne la convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles, le passage à 35 heures ne peut se faire que dans « le respect des équilibres financiers nécessaires à la pérennité des entreprises ». Si la logique de cette prescription n'est pas à remettre en cause, l'évidence de sa réalité factuelle mérite d'être discutée.

Par ailleurs, les aides mises en place par les deux lois, n'ont concerné qu'à peine plus du tiers des entreprises interrogées, atténuant du même coup leur porté dans la réduction du poids économique du passage à 35 heures.

L'enquête s'est attachée à l'observation de l'indicateur masse salariale. Cet indicateur très général permet d'observer l'évolution des salaires versés par les structures et donc très approximativement, le coût du travail dans l'activité des lieux. Approximativement, car il est difficile à partir d'un indicateur unique de faire une analyse de l'influence d'une réduction du temps de travail associée à une embauche et ou à une réorganisation.

A défaut donc, de pouvoir faire une analyse très précise de l'influence de chaque méthode retenue par les dirigeants de lieux, risquons-nous malgré tout à quelques remarques d'ordre très général et qui aideront un peu plus tard, à se projeter dans l'avenir de ces lieux.

2.4.1- Heures supplémentaires et Dérive de la Masse Salariale

La première des remarques que l'on peut faire est la grande dépendance des conséquences budgétaires aux choix qui ont été fait lors du passage à 35 heures. Les entreprises qui ont simplement réduit la durée hebdomadaire en effectuant un recours plus grand aux heures supplémentaires se retrouvent aujourd'hui dans une situation où la maîtrise de leur masse salariale devient délicate, les heures supplémentaires se généralisant, le coût de celles-ci est en effet devenu significatif.

Ainsi, pour les 12% de lieux ayant affirmé n'avoir pas effectué de réorganisation en s'appuyant sur un recours aux heures supplémentaires, la masse salariale s'en est à chaque fois trouvée augmentée. Cette constatation des lieux sur l'augmentation de leur masse salariale consécutivement au recours accru à des heures supplémentaires interroge sur les solutions retenues en terme de compensation des heures supplémentaires effectuées. La compensation systématique des heures par un repos compensatoire permet par exemple de limiter les coûts que ces heures engendrent habituellement même si cette solution impose de prévoir une organisation pour libérer de grandes plages de récupération.

L'avenir de cette solution est encore suspendu aux modifications attendues des lois Aubry. Les négociations qui s'engagent en cette rentrée 2002 devraient laisser une plus grande liberté de recours aux heures supplémentaires. Cette liberté de recours ne prive pas de l'obligation de compensation qui est faite de ces heures.

Ainsi, les partenaires sociaux font aujourd'hui entendre leur désaccord sur les compensations à mettre en place dans le cadre de ce contingent étendu. Si la compensation financière est la solution retenue dans les négociations, un recours important aux heures supplémentaires risquerait de mettre à mal, la santé des structures engagées dans cette voie.

2.4.2- Le Rejet de la Modération Salariale comme solution

L'analyse ne répond pas simplement à une dichotomie recours aux heures supplémentaires, réorganisation. Des structures ayant passé du temps à la préparation du passage à 35 heures avouent avoir des difficultés à maîtriser leur masse salariale depuis la mise en place de la RTT.

Pour 12% de lieux ayant fonctionné par simple recours aux heures supplémentaires, les lieux ressentant des difficultés à maîtriser le coût du travail sont au nombre de un pour deux.

Ce résultat de un lieu sur deux est très élevé et particulièrement inquiétant pour un secteur où les structures sont économiquement fragiles. Il semble pourtant qu'il ne traduise pas la réalité qu'on veut lui associer. On l'a noté précédemment, les lieux de musiques actuelles ont, à l'occasion du passage à 35 heures créé des emplois pour plusieurs d'entre eux ; ces structures connaissent naturellement une augmentation de

leur masse salariale, les aides ne pouvant couvrir entièrement le surcoût créé par l'augmentation de l'effectif.

30% des structures font face à cette situation au moment de l'enquête sans qu'on puisse faire une quelconque prévision de ses implications à long terme. L'importance de l'augmentation des coûts subie, les capacités de la structure à dégager de nouvelles marges financières, l'appui plus ou moins appuyer des tutelles sont alors très déterminant dans l'ampleur que prendra le phénomène.

Ce problème de la dérive des coûts salariaux sera sans doute amplifié pour les structures bénéficiant de l'aide incitative de la loi Aubry I. Cette aide étant temporaire, la pérennisation des emplois créés va dépendre des marges sur lesquelles repose actuellement le financement des nouveaux postes.

Dans pareil situation, il est courant de développer un accord allant dans le sens de la modération salariale ou prévoyant, dans des cas extrême, le gel de ceux-ci sur une période déterminée.

De nombreuses entreprises, en dehors du secteur culturel sont confrontées à cette dérive des coûts salariaux. Les partenaires sociaux ont donc négocié dans certains secteurs ou entreprises un gel des salaires sur plusieurs années. Cette solution permet d'atténuer les dérives que pourrait engendrer la mise en place des 35 heures dans les équilibres salariaux qui étaient obtenus. La solution est assez peu transposable au secteur culturel, le potentiel en terme de gain étant sensiblement plus faible que dans la majorité des secteurs.

La première des raisons que l'on peut avancer est la faible portée de ce type de mesure sur les structures qui sont étudiées. Les effectifs sont relativement faibles et le gel des salaires n'est absolument pas en mesure, lorsqu'il est appliqué à un faible nombre de personnes de compenser le surcoût dû à un nouvel emploi de créé.

La deuxième raison que l'on peut avancer est la difficulté de mise en place d'une telle mesure dans un secteur qui a recours principalement à des emplois au SMIC. Les emplois créés dans les lieux de musiques actuelles sont rarement, et pour des raisons financières facilement compréhensibles, valorisés au-dessus du Smic.

Le SMIC étant un minimum fixé par décret, sa revalorisation ne dépend pas de l'employeur mais de l'exécutif. En dehors de l'effet d'annonce d'un gel des salaires, la portée d'une telle mesure sur des structures du type de celles étudiées, est donc moindre.

Enfin, Lionel Doisneau²⁸ exprime la difficulté à négocier une modération salariale dans les très petites entreprises due selon ses termes, aux salaires pratiqués dans ces entreprises. « Les salaires pratiqués sont plus bas que ceux en vigueur dans les entreprises de taille plus importante. » La modération salariale est alors « plus difficile à négocier. »

²⁸ in « embaucher, se réorganiser », la documentation française, 1999.

On le voit ici, la solution qui consiste à prévoir une modération salariale est des plus complexe à mettre en place. De plus, ses effets ne sont pas très importants dans la configuration des unités économiques étudiées.

2.4.3- Conclure sur les conséquences budgétaires

La productivité du capital n'est pas une grandeur pertinente dans les lieux de musiques actuelles. Réduire la durée du travail ne pose donc pas le problème de la rationalisation du travail. On l'a dit, l'organisation répond aux impératifs provenant du missionnement des lieux.

Dans l'hypothèse d'une adaptation réussie, la masse salariale n'évolue donc pas. A l'inverse, une structure obligée de recruter pour assumer ses missions devra en assumer le financement. Les dispositifs d'aides ne sont pas en effet illimité et ne concernent pas la majorité des structures.

Enfin, si le recours aux heures supplémentaires est une solution coûteuse, elle reste privilégiée par 12% des lieux interrogés. L'avenir des négociations actuelles peut venir les conforter par l'assouplissement des conditions de recours.

Cette analyse effectuée, les résultats de l'enquête peuvent paraître incohérents. La proportion de salles faisant face à des difficultés devrait coïncider avec la proportion des structures ayant recours aux heures supplémentaires dans leur adaptation, augmentée de celle ayant procédé à des recrutements, soit 66%.

Or, ces résultats ne coïncide pas avec les 50% issus du questionnaire direct. Certaines structures affirment connaître ce phénomène sans avoir aucune raison rationnelle d'y être sujet. Le nombre de postes n'évoluent pas, le recours aux heures supplémentaires est stable, la masse salariale devrait donc être stationnaire.

On atteint ici encore les limites de l'enquête Internet. On peut penser que les conditions de l'enquête qui impliquaient pour les enquêtés de répondre de manière assez spontanée, ont orienté les réponses, favorisant les biais. L'importance donnée au passage à 35 heures a peut être conduit certaines structures à vouloir lui trouver des conséquences plus importante que celles réellement vécues par la structure.

L'analyse des comptes de résultats en fin d'exercice permettra aux structures d'avoir une idée plus juste des conséquences réelles en termes budgétaires

2.5- 35 Heures Et Activité Des Lieux

La loi sur les 35 heures est une loi traumatisante pour les structures et les conséquences de sa mise en application peuvent se voir jusque dans l'activité des lieux. L'enquête a donc été l'occasion d'interroger les dirigeants sur la pérennité des actions qu'ils menaient.

Cette analyse des conséquences en terme d'activité est basé sur le traitement des questions traitant des horaires d'accueil du public, de la diffusion et de l'implication dans l'initiative locale disponibles dans l'annexe p. 93.

Enfin, une part non négligeable des informations collectées sont issus des réponses ouvertes faites sous forme de témoignage par les dirigeants de lieux.

38% des structures affirment avoir modifier leurs horaires d'ouverture des suites des 35 heures. Il est possible de faire différentes analyse de cette donnée. Une première analyse un peu rapide consisterait à dire que les 35 heures agissent tel un paralysant sur les structures les empêchant de maintenir les horaires traditionnellement respectés.

Cette analyse semble valide pour une part des structures enquêtées. Pour 12% des lieux interrogés, la modification des horaires d'ouverture coïncide avec la réduction du nombre des employés de la structure. On peut sans trop de risque reconnaître dans ces réponses des lieux mis en difficulté et contraint de revoir leur fonctionnement par l'arrivée de la nouvelle législation.

Pourtant, toutes les modifications d'horaires ne sont pourtant pas forcément des restrictions. Il faut ainsi voir dans les structures ne correspondant pas aux lieux en difficulté des lieux ayant transformé leur activité des suites du passage à 35 heures.

Cette analyse est soutenu par la présence dans ces lieux d'une proportion forte des lieux ayant connu une réflexion prolongée sur les 35 heures.

Deux groupes sont donc sujet aux modifications d'horaires :

- o les lieux ayant repensé complètement leur projet ;
- o ceux connaissant des difficultés suite à l'adoption de la nouvelle législation et sa mise en place.

2.5.1- Evolution de l'activité de diffusion

Les conséquences sur l'activité du passage à 35 heures sont difficiles à appréhender. Il est en effet délicat d'étudier l'activité d'un lieu et encore plus son évolution. C'est le problème de l'évaluation, récurant dans l'observation de l'économie de la culture.

La question a donc simplement été posée d'une éventuelle diminution de l'activité de diffusion dans les lieux. Cette question ne permet donc d'avoir une estimation que sur la quantité de soirées organisées. Un éclaircissement est nécessaire sur le choix de l'étude de la diffusion avant de présenter les résultats collectés.

Tout d'abord, le choix de traiter l'activité de diffusion répond à la nécessité d'inclure toutes les structures dans les réponses. La diffusion regroupant l'ensemble des lieux adhérents, cette activité présentait l'avantage de son universalité dans les lieux. Cette prépondérance de la diffusion présente malheureusement l'inconvénient de son avantage. Etant constitutive de l'identité des lieux, cette activité ne sera en principe pas touchée par une fragilité budgétaire.

8% des structures sont sujettes à une diminution de leur activité de diffusion des suites du passage à 35 heures. Ce chiffre est faible ; on peut ainsi être rassurer sur la portée des lois Aubry. Si cette loi est majeure, sa mise en application ne peut conduire à parler de péril pour l'activité culturelle ou les lieux de diffusion de musiques actuelles en particulier.

Fort de ce constat, on est obligé de reconnaître les limites de la législation mise en place. Les efforts fait pour faciliter l'organisation du travail sont nombreux ; modulation, compte épargne temps et définition des périodes travaillées vont dans le sens d'une mise en conformité des lieux avec la loi . Mais trouver une organisation du travail permettant l'encadrement de l'activité de diffusion au travers d'un contrat de droit commun est encore impossible.

Les conventions collectives ne sont par exemple pas toutes aussi souples et pour citer un dirigeant interrogé, « la convention collective reste très strict sur les amplitudes horaires , le travail après 22 h ou encore le week-end ». Les accords mis en place dans les structures sont ainsi souvent « sans incidence sur la direction – responsable de l'encadrement – et les techniciens intermittents »²⁹

²⁹ Une diminution de l'activité de diffusion n'a pas toujours la même portée. Une structure à la programmation très dense peut avoir réduit son activité sans effets visibles pour le public. A l'inverse, les petites structures elles, sont face à un problème plus grave lorsqu'elles sont sujettes à ce phénomène.

2.5.2- Evolution de l'Implication Locale

Une deuxième question vient compléter l'analyse de l'interaction entre l'activité des lieux et la mise en place d'une RTT. Cette question interrogeait les dirigeants sur l'évolution de leur implication dans les initiatives locales des suites de la mise en place d'une RTT.

Cette question est directement issue des entretiens qui ont eu lieu dans la phase de préparation de l'enquête. Ainsi, lors d'un entretien avec Christophe Gassiot, directeur du Fuzz'Yon et membre du réseau Fédurok, celui-ci a attiré mon attention sur les risques que cette mission assez informelle des lieux auprès des structures plus petites ne puisse plus être assumée avec autant de disponibilité que précédemment.

Les lieux de diffusion assument en effet un rôle structurant pour les musiques actuelles dans la zone géographique qu'ils couvrent. Cette mission sans être systématiquement partie intégrante du projet est déterminante pour l'évolution des musiques actuelles et pour l'émergence de nouveaux acteurs et l'expression des nouveaux talents.

En fonction de la localisation des lieux, du contexte local, du nombre d'acteurs présents sur le territoire, cette mission est plus ou moins importante en fonction des lieux et monopolise plus ou moins de temps dans l'activité.

Cette mission est de par son caractère peu formalisé assumé par l'ensemble du personnel des lieux et sur des tâches de toutes sortes. La structuration plus grande des lieux, la définition plus précise des postes et la pression plus forte sur le contrôle des temps travaillés dans les structures rendent l'accomplissement de cette « mission historique » plus délicat.

La question a donc été intégrée au questionnaire.

21% des dirigeants interrogés confirment l'hypothèse d'une difficulté à assumer cette mission pour les lieux. Cette proportion est assez significative pour faire de cette « désimplication forcée » un risque pour les structures.

Pour 80% des structures relevant ces difficultés à répondre aux sollicitations locales, il n'y a pas eu d'emplois créés des suites des 35 heures. Ce résultat montre à quel point les tensions sont fortes autour de l'activité des lieux et de son organisation. Dès lors, la diminution de l'implication dans l'initiative locale peut être interprétée

- soit comme une stratégie pour lutter contre ces tensions ;
- soit comme un résultat de celles-ci.

Le risque existe que ces missions induites face les frais d'une restructuration trop brutale des lieux autour de leurs missions prioritaire. Les 35 heures et les nouvelles pressions qu'elles amènent dans l'organisation, entraînent « une propension à ne s'intéresser qu'aux priorités », selon des propos repris d'un témoignage de dirigeant.

Pour d'autres, « les nouvelles missions » confiées aux lieux impliquent de se concentrer sur l'essentiel et font de 2002 « une année d'expérimentation ».

Conséquence ou stratégie, la diminution de l'implication dans les projets locaux est une réalité du passage aux 35 heures et du mécanisme de structuration des lieux qu'il entraîne. Ce phénomène est inquiétant, pourtant il est encore difficile de dire s'il est transitoire ou s'il est amené au contraire à s'étendre à l'ensemble des structures.

L'enquête réalisée en collaboration avec la Fédurok répondait à la nécessité de collecter des informations empiriques sur les conditions spécifiques de mise en œuvre et des effets de la RTT dans les lieux de musiques actuelles. La spécificité de l'activité et les conditions de financement particulière du secteur culturel rendent en effet délicate toute transposition d'études non spécifique au milieu.

L'enquête s'est déroulée auprès des lieux membres du réseau Fédurok sur une période d'un peu plus d'un mois. Elle a donnée lieu à un taux de réponses d'environ 50%. Malgré les conditions particulières de l'enquête, il est tout de même possible de tirer plusieurs conclusions :

Le passage à 35 heures a entraîné une réflexion et souvent une réorganisation négociée avec le personnel.

Dans 46% des cas, cette solution a été trouvée avec le recours à un agent extérieur. La nouvelle législation a également déclenché la mise en place de nouveaux outils de décompte du temps de travail ou d'organisation. Une structure sur trois a engagé une redéfinition des postes et près d'une sur deux a mis en place des outils de décompte du temps.

Mais les conséquences dépassent la seule gestion des ressources humaines. Recours aux heures supplémentaires, dérive budgétaire, les lois Aubry entraînent l'insatisfaction de 70% des dirigeants interrogés.

De plus, les tensions régnant sur les durées du travail entraînent une tendance des lieux à se recentrer sur leurs missions principales. Si elles sont 8% à éprouver des difficultés à tenir leur volume d'activité de diffusion, plus de 20% revoit leur implication dans l'initiative locale à la baisse.

Il semble au terme de l'analyse de cette enquête, que l'organisation des nouvelles missions des lieux dans le cadre d'une RTT soit délicate.

PARTIE 3 :

La Corrélation entre RTT et Evolution des Lieux

3.1- L'Emergence d'un nouveau Travailleur de la Culture

La loi Aubry I a pour volonté de ramener la durée moyenne du travail à 35 heures dans l'ensemble des entreprises de moins de 20 salariés à compter du 1^{er} janvier 2002. Cette réduction de 10% de la durée légale du travail n'est pas sans incidence dans un secteur où jusqu'alors on « ne compte pas ses heures ».

Pourtant, les salariés du secteur culturel sont des salariés soumis au droit commun de la durée du travail. Le décompte du temps de travail et son maintien en dessous des 35 heures semble alors mission impossible.

On cherchera ici l'implication de la RTT dans l'abandon de cette relation particulière au travail ainsi que les interactions qui se produisent avec le développement des lieux qui lui coïncide.

3.1.1- Travailler 35 Heures dans la Culture ou « mesurer l'incommensurable »

Jusqu'à l'entrée en vigueur de cette loi et l'entame de négociations dans les établissements culturels, le salarié de la culture n'était pas un salarié comme les autres. Se situant en marge et parfois même hors la loi en matière de législation du travail, la spécificité de l'activité culturelle rendait ainsi son respect irréaliste dans nombre de structures. Plusieurs raisons concouraient à ce phénomène, il importe de voir comment elles sont aujourd'hui remises en cause.

La première remarque qui va dans le sens de l'absence de décompte des heures travaillées est la moindre formalisation de l'organisation dans les petites entreprises. L'absence de formalisation entraîne les membres des structures à ne pas effectuer de décompte précis des heures qu'ils effectuent. Il est fréquent de faire des heures en sus de

celles prévues initialement ou encore d'être présent sur le lieu de travail sur l'ensemble de l'amplitude d'ouverture de la structure. Le temps de travail se définit comme le temps de fonctionnement du lieu.

La deuxième remarque que l'on peut effectuer concerne l'activité dans son essence. La diffusion des musiques actuelles ou plus généralement le spectacle vivant impose des journées de travail très longue pour une partie du personnel. Etre d'astreinte lors d'un concert impose de terminer sa journée de travail parfois au-delà de 1h le matin dans certaines structures. Cette heure tardive ne dispense pourtant pas le responsable de sa semaine classique de travail du fait des faibles moyens des structures.

La spécificité de l'activité de diffusion rend donc le décompte des heures irréalisable ; les lieux se développent avec une économie particulière, en dehors du respect des durées légales travaillées. Avant l'entrée en vigueur des lois Aubry, la rigidité de l'organisation du temps de travail rendait de plus toute tentative de mise en conformité avec la loi infructueuse en dehors de toute autre considération.

L'histoire des lieux a également et pour une part, favorisé un développement en dehors du cadre légal. Ainsi, l'histoire des musiques actuelles ne s'est pas commencée par une implication forte des collectivités territoriales et de l'état dans les projets.

Avant de devenir des lieux référents et labellisés, les structures ont eu un développement plus ou moins difficile où l'implication des quelques employés étaient une des conditions premières à la survie du projet. Quittant le statut de bénévole, les nouveaux salariés des musiques actuelles ont développé leurs structures grâce à une implication sans faille, issue de leur parcours personnel.

Avec la reconnaissance et le conventionnement, l'obligation de résultat est présente dans les structures qui doivent mener à bien les missions qui leur sont confiées. La passion des porteurs de projets et de leur collaborateur fait alors du décompte du temps travaillé une pratique rare.

Cette réalité est pourtant mise en péril par l'arrivée de la nouvelle législation sur les 35 heures comme le révèle plusieurs témoignage de dirigeants de structures.

La loi impose un décompte précis des heures travaillées et « force les salariés à un peu moins travailler », selon les propos rapportés d'un dirigeant interrogé. Les effets de la nouvelle loi sur la relation au travail des salariés ne sont toutefois pas limiter au décompte qu'elle impose.

Réduire le temps de travail à 35 heures n'est pas irréalisable pour tous les postes définis dans les lieux et ne pose donc pas un problème insoluble dans tous les cas. Un certain nombre de personnels peuvent ramener leur durée de travail au seuil légal sans que les problèmes soulevés soit différents d'une entreprise classique. L'administration, la communication sont des secteurs qui fonctionnent sur des rythmes classiques de travail et qui ne posent donc pas de problèmes particulier.

A l'opposé, les possibilités d'aménagement du temps prévus légalement sont encore insuffisante pour l'organisation de l'activité de diffusion en particulier. La nouvelle loi manque « d'adaptabilité au rythme spécifique de travail », les dirigeants réclamant plus de facilité « à organiser le travail après 22h00 ».

Ainsi, même si on ne peut pas encore dire des salariés de la culture qu'ils travaillent 35 heures, un réel effort est fait pour accéder à la conformité vis à vis du cadre légal.

Les équipes ont donc mis en place différentes mesures qui vont dans ce sens. « Plus de journées de récupération », « récupération au moins partielle des RTT », les lieux amorcent aujourd'hui une réelle réduction du temps de travail même si « respecter à la lettre l'application des 35 heures » paraît encore un peu délicate.

C'est justement cet effort qui est le principal levier de la transformation de la relation au travail. Lors d'entretiens préparatoires, des dirigeants de lieux culturels (lieux de musiques actuelles ou autres) se sont en effet inquiétés d'observer des tensions plus forte sur le respect du temps de travail dans leurs équipes. Exigence d'obtenir les récupérations dues, contrôle strict de leurs horaires, la relation au travail évolue.

On peut faire une hypothèse pour expliquer ce phénomène basée sur l'étude de la RTT dans les lieux de musiques actuelles.

L'enquête Fédurok a montré que les structures avaient principalement négocier leur solution RTT. Ce recours à la négociation avec le personnel est moteur d'une distanciation face au travail.

La négociation et plus généralement, la réflexion sur le passage à 35 heures a été l'occasion d'une redéfinition de la structure. Fiches de postes, observation du travail de chacun, cette réforme fait monter les tensions sur l'organisation. On exige des salariés de modifier leurs habitudes au nom de la RTT et pour se mettre en conformité avec la loi. Le temps est au centre de la réflexion, les contraintes augmentent, on peut penser que cette période de bouleversement a conduit les salariés à s'interroger sur leur relation au travail.

Hors les lieux ont pu évoluer plus vite que la perception du travail de leurs membres. Le péril qui guette les structures diminuent avec la reconnaissance de leur utilité, les missions se développent, l'aspiration des gens peut donc s'orienter vers une plus grande sensibilité au temps libéré.

Le temps passe donc au centre de la négociation collective. Dans ce cadre, la RTT sous forme de jours de repos préconisée pour les cadres est ici applicable.

3.1.2- Une Réforme par Contamination

Expliquer la plus forte sensibilité au temps travaillé et l'émergence de cette nouvelle relation au travail ne peut se limiter à la seule influence des modalités de mise en place de la réforme dans les structures étudiées.

La réforme menée par les lois Aubry dépasse la simple réforme du droit commun de la durée du temps de travail. Les « 35 heures » sont décrites par ses plus ardents défenseurs comme une réforme de la société. L'enquête menée par la Sofres sur les effets de la réforme est très significative.

Cette enquête, publiée le 13 juin 2000 a été réalisée pour le **Ministère de l'Emploi et de la Solidarité** auprès d'un échantillon de salariés du secteur privé effectivement passés aux 35 heures.

80% des salariés passés aux 35 heures jugent positive, à titre personnel, la mise en œuvre de la réduction du temps de travail dans leur entreprise et 80% estiment que l'accord conclu correspond à leurs attentes. Ceci montre que les accords ne se font pas au détriment des salariés et que ceux-ci y trouvent largement leur compte. 61% sont d'ailleurs satisfaits de leurs nouveaux horaires de travail. Les accords signés rencontrent la quasi unanimité des salariés, quelle que soit la taille ou le secteur d'activité de leur entreprise et séduit aussi bien les salariés de droite (70%) que de gauche (95%).

La satisfaction manifestée par les salariés leur interdit d'envisager un retour en arrière : s'ils en avaient la possibilité, 17% seulement souhaiteraient revenir à la situation antérieure alors que 83% maintiendraient le statu quo.

Ce succès est essentiellement dû aux modifications que la réforme entraîne dans la vie des gens. Ainsi, les 35 heures sont d'abord plébiscitées pour le temps et la liberté qu'elle apportent. 85% des salariés dont l'entreprise a signé un accord affirment que la réduction du temps de travail " permet d'avoir plus de temps pour soi " et 79% estiment avoir gagné du temps libre supplémentaire.

Lorsqu'on leur demande de citer spontanément quelles ont été les conséquences pour eux des 35 heures, les évocations sur le temps libre arrivent très largement en tête, avec 76% de citations. Qu'elles soient générales "*plus de temps libre, de liberté*" (42%), qu'elles apportent "*plus de temps chez soi, en famille*" (31%) "*plus de jours de congé, de vacances*" (22%) ou "*plus de temps à consacrer aux loisirs*" (19%).

La SOFRES confirme la nouvelle sensibilité au temps qu'instaure la réforme Aubry. « C'est donc bien le gain de temps pour soi et pour les autres qui fonde d'abord l'adhésion des salariés aux 35 heures. » D'ailleurs, 82% des salariés considèrent que la réduction du temps de travail leur permet de mieux concilier vie familiale et professionnelle.

Au total, 70% des salariés interrogés dressent un bilan positif des conséquences des 35 heures sur leur qualité de vie. Une appréciation en terme de qualité de vie n'est pas innocente et bien au contraire symptomatique de l'évolution que connaît notre société. La réforme sociale apporte une augmentation de la qualité de vie par un nouvel arbitrage temps travaillé / temps libéré là où elle aurait favoriser la croissance du pouvoir d'achat dans une autre époque.

Plus de temps donc, mais pour quoi faire ? Ce temps libéré est d'abord utilisé pour la vie quotidienne. Avec 50% de citations, " les tâches quotidiennes " arrivent ainsi en tête des activités que les salariés estimant avoir gagné du temps déclarent pouvoir faire davantage depuis qu'ils sont à 35 heures, devant le repos (35%), la famille et les enfants (19%) et la pratique d'une activité culturelle ou sportive (18%). Le temps supplémentaire consacré à la vie associative ou aux loisirs (respectivement 4% et 1% des citations) est très faible.

On peut remarquer que le temps libéré est plutôt utilisé dans la sphère privée et peu dans un développement de la vie sociale des individus touchés. Les analystes de la SOFRES concluent ainsi que « les 35 heures ne sont donc ni porteuses de la redynamisation de la vie sociale et politique que certains attendaient ni, comme d'autres le prédisaient, les prémices de la civilisation des loisirs. » Il semble bien, en réalité, que le temps supplémentaire soit principalement consacré à des tâches quotidiennes comme les courses et la cuisine³⁰.

De cette étude ressort la grande popularité de la réforme Aubry dans la population salariée française. Au delà des difficultés qu'elle représente pour les entreprises et des tensions qu'elle représente potentiellement sur le travail des salariés, la réduction du temps de travail reste très appréciée.

Cette popularité et la très nombreuse population touchée par la réforme fait poser l'hypothèse d'un effet de contamination de la réforme au population au départ hermétique à la réforme de l'organisation de leur temps de travail.

De nombreuses études parlent de l'avenir du temps de travail des cadres en évoquant leur aspiration nouvelle à travailler moins. Il n'est pas exclu que cette constatation ait force pour d'autres catégories de personnels au départ réticents à une diminution de leur temps de travail. On peut donc raisonnablement faire l'hypothèse que les travailleurs culturels sont eux aussi touchés.

De part sa portée quasi universelle, la réforme fait évoluer l'entourage des salariés. Leurs conjoints, leurs voisins et leurs amis bénéficient du temps libéré par les 35 heures et, sans remettre en cause la motivation des employés du secteur participe à l'émergence d'un besoin de profiter aussi d'une libération du temps.

Cette hypothèse n'est pas aisée à vérifier mais si ses effets réels sont difficilement quantifiable et généralisable, il paraît difficile de rejeter l'idée de l'émergence d'une reconsidération de l'arbitrage entre temps travaillé et temps non travaillé.

³⁰ Il est intéressant de constater que les hommes sont aussi nombreux que les femmes à déclarer utiliser leur temps libre pour les tâches quotidiennes, les femmes déclarant plus largement utiliser ce temps pour se reposer. Les 35 heures annoncent peut-être un certain rééquilibrage de la répartition des tâches domestiques au sein du couple, répartition qui se fait encore largement au détriment des femmes comme l'a récemment montré une étude de l'INSEE.

3.1.3- La Crise de l'Implication

Si l'on aborde le thème de l'implication c'est pour contrôler l'hypothèse selon laquelle la mise en place d'un accord de réduction du temps de travail a des interactions avec l'implication des salariés dans le milieu culturel. L'étude Fédurok a en effet révélé l'émergence d'une relation au travail nouvelle et il importe de vérifier si cette modification de la relation au travail s'apparente ou non à une crise de la motivation.

La RTT joue sur plusieurs caractéristiques du travail qui sont déterminantes de l'implication des acteurs. Elle permet par exemple la mise en place d'une flexibilité interne accrue. Dans le même temps, les 35 heures ont entraîné une structuration plus forte des projets développés par les lieux et une augmentation des contraintes organisationnelles.

Après une définition du concept, on cherchera à estimer la portée des 35 heures sur l'implication des salariés de la culture. Enfin, ce thème sera repris après l'introduction de l'hypothèse d'évolution du projet.

Définition

L'implication est un concept difficile à cerner. C'est à la fois un état : on peut dire d'une personne qu'elle « est » impliquée et en même temps un processus car son implication se modifie et évolue en fonction des liens qui se nouent ou se dénouent.

Selon Thévennet ; l'implication est une prédisposition à agir, qui résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation. C'est un processus qui comprend le projet de la personne, celui de l'organisation et le type d'interaction qui s'est produit entre eux. L'implication n'est pas un état mais une dynamique.

Pour Thévennet toujours, « il y a implication quand il y a à la fois adhésion et opportunités ». L'adhésion ne suffit pas parce qu'elle est essentiellement passive, elle représente un état de la personne vis-à-vis de l'organisation mais elle est nécessaire parce qu'elle traduit la durée, la « pérennité du lien arrimé sur les valeurs ».

Les opportunités ne suffisent pas parce qu'elles suggèrent une évaluation permanente des récompenses possibles, mais elles sont nécessaires car la personne doit retirer quelque chose de sa relation à l'organisation.

La flexibilité interne

En demandant aux salariés de faire un effort de souplesse pour répondre aux fluctuations d'activités, l'entreprise modifie les termes de l'échange. Chacun participe à l'ajustement permanent, prix à payer pour maintenir une activité dans le domaine de la création.

En mettant en place une modulation d'horaires, l'entreprise demande au salarié de renoncer au cadre traditionnel de la semaine et d'accepter l'irrégularité.

Aujourd'hui, il est nécessaire de se poser la question de l'impact de ce changement sur l'implication.

« La contribution demandée étant très forte, il est nécessaire qu'une compensation soit perçue. » Cette analyse est celle de Bruno Henriet qu'il complète sous forme d'une mise en garde : « L'implication ne se décrète pas, face à la liberté des acteurs : il revient à l'entreprise de mettre en place les conditions d'épanouissement d'une relation positive. »

Cette analyse appartient au cadre commun, et ne tient pas compte des conditions particulières du secteur. On peut toutefois intégrer le secteur culturel à cette règle de la « compensation perçue » et lever « l'exception culturelle » en admettant la réussite du projet auquel le salarié est intégré dans les compensations possibles.

Pourtant, la flexibilité exigée du personnel a légèrement évolué au cours du temps. L'avant 35 heures imposait des dépassements fréquents de la durée légale pour assumer les objectifs fixés aux structures.

La moindre formalisation de l'organisation attachée à l'histoire des lieux, faisait de la flexibilité une composante informelle de la relation de travail entre le salarié et sa structure. La flexibilité et les dépassements d'horaires fréquents étaient la contrepartie de la satisfaction de travailler à leur passion.

Aujourd'hui, la flexibilité trouve ses racines dans la législation et est accompagnée d'un décompte et d'une organisation très strict. Ce glissement dans la perception de la flexibilité n'est pas anodin et peut détériorer l'implication du personnel qui n'y voit plus alors que les caractéristiques de son poste.

L'évolution des lieux

Les lieux sont dans une période de leur histoire où les activités se développent rapidement et où les tâches de chacun sont en constante redéfinition.

Les effets de cette évolution sur l'implication sont sensiblement similaires à ceux de la RTT. Ajout d'outils de contrôle et de gestion, diminution des marges d'autonomies du personnel, ces deux changements connus par les lieux multiplient leurs effets sur les acteurs des structures. Ces effets se trouvent donc cumulé dans les structures connaissant actuellement les deux bouleversements simultanément ou consécutivement.

Le risque existe donc de connaître une crise de l'implication. Cette affirmation tient encore aujourd'hui bien heureusement de l'exagération. Il y a effectivement une modification de la relation au travail observable dans le milieu culturel et décrite par certains dirigeants. La volonté de profiter de la RTT et en particulier des récupérations qu'elle amène est une réalité.

Pour autant, ce phénomène ne sera pas forcément amené à être observé dans la durée et n'est symptomatique pour l'instant que du profond bouleversement que vivent actuellement les salariés de ces structures.

3.2- L'incidence du Développement des Projets

3.2.1- Les conditions du Développement

Nous nous intéresserons ici aux nouvelles missions confiées aux lieux de musiques actuelles, aux rôles qu'ils remplissent dans le tissu local, et au développement en terme d'emploi que ces nouvelles activités impliquent.

Parler de l'avenir des lieux impose de faire un détour par les politiques du ministère de la culture à l'égard des musiques actuelles. L'avenir des lieux est en effet commun à l'avenir de l'implication du ministère dans ces musiques.

On a déjà rappelé la dépendance des lieux au subventionnement qu'ils perçoivent. L'implication du ministère et les conventionnements signés, s'ils ne sont pas très élevé en part relative dans le budget des lieux, permettent le développement d'un conventionnement à plusieurs dans lequel l'état jouera le rôle d'évaluateur.

Dans cette logique, la politique de l'état, sans avoir d'effet majeur sur le budget, rempli le rôle de levier financier pour les lieux, leur permettant de déclencher un financement local plus élevé. On peut donc accorder un rôle majeur à l'état et aux politiques qu'il insuffle, dans le conditionnement de l'avenir des lieux.

Les politiques de L'Etat pour les Musiques Actuelles

L'avenir des musiques actuelles dans la politique du ministère de la culture semble ne pouvoir conduire qu'à la structuration de ce secteur et des agents étudiés ici qui participent à son devenir.

La politique de l'état tend à donner un cadre aux pratiques amateurs qui représentent une part très importante des pratiques culturelles des français. Développement des écoles de musiques dédiées aux musiques actuelles, création de locaux de répétition, développement de centres de ressources consacrés à l'essor du secteur ; les musiques actuelles, au cœur des pratiques des français sont l'objet d'évolutions rapide en terme d'encadrement depuis ces dernières années.

Dans la plupart des cas, collectivités et porteurs de projets s'entendent sur la gestion de ces nouvelles missions et les structures déjà existantes sont chargées d'animer ces nouvelles missions.

Aujourd'hui, des lieux au départ consacrés à la seule diffusion des musiques amplifiées doivent donc consacrer une part importante de leur temps, de leur moyen et de leur personnel au développement d'activités « périphériques » ce qui modifie considérablement leurs besoins en personnel et leur économie.

Une rapide analyse des besoins créés dans les structures par ces nouvelles missions devrait donc aider à comprendre les phénomènes que l'on a pu observer au cours du traitement de l'enquête et en particulier le recours à la création d'emplois pour plus de 50% des structures, ce chiffre étant très élevé pour être imputé à la seule loi sur les 35 heures.

La première difficulté à résoudre, dans un contexte de strict décompte des heures travaillées, est celle des horaires d'ouvertures et de l'accueil du public. Une structure du type lieu de diffusion n'a pas systématiquement des plages d'ouvertures au public nombreuses ce qui est à l'opposé d'un centre de ressources ou même d'une école de musiques dont le fonctionnement impose, a contrario, d'avoir des plages d'ouvertures nombreuses et suffisamment longues pour ne pas susciter de frustrations chez les usagers.

Le fonctionnement de beaucoup de lieu doit donc être revu par la seule présence de ces nouvelles missions. Le fonctionnement mais aussi la répartition des tâches. L'accueil du public imposé par ces missions demande la disponibilité d'une personne tout au long de la semaine et revient dans la plupart des cas à un poste entier.

De même, la gestion de locaux de répétition vient alourdir la gestion des lieux et si l'exemple est moins parlant que pour l'accueil du public d'un centre de ressources, il n'en demeure pas moins que toute nouvelle activité confié à ces lieux est susceptible de nécessiter une création de poste.

Les conséquences sur le budget des lieux.

On l'a montré, les nouvelles missions confiés aux lieux, et plus généralement, la transformation de ceux-ci, ont pour conséquence directe d'imposer un recours à la création d'emplois. Cette constatation n'est alors pas sans conséquences. Les conséquences induites dépassent la simple création d'un poste et c'est l'indépendance financière des lieux qui est visée ici.

On s'accordera à reprendre l'analyse qui était faite lors des états généraux du rock de Poitiers en 1997. Selon Jean Louis Biard (directeur des Affaires Culturel de la ville de Poitiers), « la masse salariale [des lieux] est moins importante » que dans un établissement culturel classique de type scène nationale. Parallèlement, « le niveau de recettes est beaucoup plus important soit plus ou moins 50% de recettes propres ».

Cet équilibre particulier aux établissements de musiques actuelles est obtenu grâce aux recettes du bar. La présence d'un bar dans les lieux de diffusion musiques actuelles permet de dégager des financements pour le lieux et jusqu'à 15% du financement de l'activité de diffusion. Cette activité, à part dans le paysage culturel, possède donc une double particularité.

Elle permet de lever des fonds importants de financement au-delà de la seule billetterie et possède des charges salariales inférieures à celles existantes dans d'autres établissements culturels plus traditionnels.

Pourtant, le passage à 35 heures associé à l'évolution naturelle de ces lieux semble sonner la fin de cette exception dans les établissements culturels. En imposant un contrôle strict des heures travaillées, les 35 heures imposent d'organiser précisément son activité.

Parallèlement, le développement des lieux et la multiplication des missions demandent de nouveaux besoins et une disponibilité élevée pour certaines d'entre elles.

De nouveaux besoins en personnel se font donc ressentir sans pour autant que les conditions d'équilibre qui étaient les leurs dans le cadre d'un projet de type mono-activité garantissent le financement du projet dans ses nouvelles frontières.

Ainsi, les nouvelles activités qui sont assumées dans le cadre des nouveaux projets des lieux n'ouvrent pas de possibilités de financement par les recettes propres dans les proportions susceptibles de maintenir celles-ci au-delà des 50% comme pouvait le décrire monsieur Biard en 1997.

Faire fonctionner des locaux de répétition sur la base de l'équilibre entraînerait un surcoût pour le service rendu qui ne peut pas être assumé par les usagers au risque d'entraîner une forte sélection dans les usagers, ce qui ne peut être envisageable pour une activité culturelle subventionnée. De même, les centres de ressources, ne dégagent pas de recettes et entraînent systématiquement un déséquilibre dans les charges salariales.

Conclusion

Dans cette perspective, les 35 heures agissent comme un catalyseur de la transformation qui anime les lieux de diffusion depuis la fin des années 90. En imposant un décompte des heures rigoureux et en poussant les structures à réfléchir sur leur organisation, ces lois conduisent les lieux de musiques actuelles à embaucher et à sacrifier les leviers de leur indépendance, certes relative, du passé.

L'activité de bar qui permettait aux structures d'obtenir des recettes propres importantes, en part relative dans le compte de résultat, n'est absolument pas susceptible de remplir la fonction d'activité « vache à lait » décrite par Porter³¹ pour l'ensemble du portefeuille des lieux.

Cette incidence n'est pas anecdotique et renforce les difficultés auxquelles doivent faire face les lieux. Avec la diffusion des leviers financiers dans un plus grand nombre d'activités, ce sont les marges de manœuvre de la structure qui sont mises en péril.

Recettes de billetterie et recettes du bar ne sont pas extensibles à l'infini. De plus, trop s'intéresser à ces ratios peut conduire à revoir les exigences artistiques à la

³¹ M. Porter in « Choix stratégiques en concurrence », 1996

baisse dans un souci de rentabilité. Dans un même temps, les coûts artistiques sont en augmentation régulière.

Pour toutes ces raisons, le passage à 35 heures et la nécessaire création d'emplois qui en résulte pour les structures multi activités, fragilise les lieux financièrement et place les lieux de musiques actuelles dans une situation proche des établissements culturels de type scène nationale.

C'est donc dans une dépendance plus grande aux tutelles qu'il faudra chercher l'avenir des lieux

3.2.2- Evolution des Conditions de Communication

Les lieux de diffusion de musiques actuelles ont aujourd'hui des activités multiples qui définissent à leur rencontre le projet des lieux. On a déjà observé que les rythmes de l'activité pousse désormais les individus à se croiser dans la structure qui ne fonctionne plus sur le modèle d'un horaire collectif de travail. Il convient donc d'observer les incidences sur la communication dans les lieux et au-delà, l'incidence sur la conduite du projet.

La complexification de l'organisation décrite entraîne la distanciation des individus. Il n'y a plus autant de contacts physiques entre les individus, contacts les plus à même de faciliter une bonne circulation de l'information. L'organisation des 35 heures impose donc de mettre en place un système de communication interne palliant à la disparition de ces rencontres physiques.

On peut assigner de nombreux objectifs à la communication interne au sein des organisations. Communication sociale, « vecteur de mobilisation interne » selon l'expression de T. Libaert³² ; les formes et les contenus sont multiples. Les difficultés de communication décrites par les responsables de structures font elles référence à la communication de coordination. Revenons sur sa définition.

La communication de coordination est reliée au fonctionnement général de l'organisation ; très directement déterminée par la configuration des structures, elle a pour fonction de la dépasser. Selon l'analyse qui en est faite par B. Henriot, « un seul élément est certain : la structure telle qu'elle existe est un frein, elle freine l'échange et la communication. »

³² T. Libaert in « la communication d'entreprise » economica, 1998.

La communication a donc pour fonction de dépasser la lourdeur créée par l'organisation et d'obtenir un échange satisfaisant de l'information.

Or les modifications dans l'organisation des lieux augmente l'importance de l'organisation et complexifie les structures d'organisation. Ces modifications nécessitent ainsi de la part des lieux, la mise en place d'un système d'information susceptible de donner aux individus les données nécessaires à leur tâche, sous peine de pénaliser le fonctionnement de la structure. On retiendra avec B. Henriet³³ que la communication doit « permettre tous les ajustements qui ne sont pas programmables ».

Dans cette hypothèse, les difficultés rencontrés devraient s'éteindre spontanément par l'adaptation des lieux et le recours à des outils de communication interne. L'usage des réseaux informatiques devraient se voir amplifier et pallier aux difficultés éprouvées actuellement.

Cette analyse ne fait pourtant pas l'unanimité. T. Libaert met par exemple en garde contre une dérive fréquente qui consiste à affirmer que « le manque de communication interne est source des dysfonctionnement de l'entreprise alors que c'est l'inverse qui est généralement avéré. »

Cette théorie de la communication interne nous conduit donc à faire des difficultés ressenties actuellement par les structures la résultante des dysfonctionnements dus aux changements vécus par les lieux.

Cause ou effet des dysfonctionnements des structures, le lien avec la mise en place d'un horaire individualisé reste valable. Ainsi, on s'accordera avec Sekiou et Blondin³⁴ pour reconnaître la place déterminante de la communication dans le progrès de l'organisation et la qualité de vie des acteurs de la structure.

³³ B. Henriet in « DRH, c'est déjà demain », les éditions d'organisation, 1997.

³⁴ Sekiou et Blondin in « Gestion des Ressources Humaines », de Boeck, 1993.

3.2.3- Vers une organisation « duelle » des lieux de musiques actuelles

Du point de vue de la sociologie de l'entreprise, une caractéristique de l'organisation du travail peut être observée qui nous renseigne particulièrement sur l'évolution des lieux étudiés.

Il s'agit du degré de dépendance qui détermine la collaboration nécessaire entre les différents sous-ensembles d'une entreprise. La description des systèmes d'organisation faite par Isabelle Francfort conduit à isoler deux situations extrêmes : l'organisation duale et l'organisation duelle.

L'organisation duale, caractérise des situations où différents sous-ensembles ont à se coordonner sur un même flux de production. Tel n'est pas le cas des entreprises du secteur culturel, qui correspondent plutôt à l'organisation duelle décrite par l'étude de Francfort et Osty³⁵.

Cette seconde modalité de la différenciation organisationnelle concerne les établissements dont les sous-parties agissent indépendamment les uns des autres. Ces organisations se rencontrent, selon l'auteur, dans le milieu administratif. (Le cas des préfectures est par exemple cité) mais également dans des secteurs totalement différents.

On peut facilement compter les lieux de diffusion en musiques actuelles dans ces situations. La question n'est plus ici la relation directe entre les sous-parties de l'organisation, mais la cohérence de leurs actions respectives. En effet, bien que chacune de ces sous-parties reste indépendante des autres dans sa production directe, il existe la plupart du temps une justification à leur présence en un même établissement. Cette transposition de l'étude au cas des établissements culturels a ses limites mais aide à la compréhension des phénomènes.

Ainsi, « L'organisation duelle fait vivre côte à côte des sous-ensembles organisationnels uniquement justifiés par leur rapport à un même but ou à un principe commun ». Les établissements culturels qui réunissent plusieurs fonctions de l'action culturelle possèdent cette caractéristique de cohésion de l'action autour d' « un même but ».

Les travaux autour des organisations sont nombreux et s'attachent à montrer l'influence de la configuration organisationnelle à la fois sur la réalisation des objectifs de la structure et sur l'humain.

Cette problématique est celle des travaux du mouvement fonctionnaliste américain sur les bureaucraties. L'étude Selznick sur la Tennessee Valley Authority par exemple, s'attache à montrer l'effet de « perversion des buts » engendré par une spécialisation et

³⁵ I. Francfort et Osty in « Les mondes sociaux de l'entreprise », Paris, 1995.

une autonomie fonctionnelle soutenues. La polarisation sur une fonction ou une production spécialisée conduit ainsi les acteurs à faire passer au premier plan les objectifs intermédiaires de leur service, alors qu'ils devraient toujours être conçus comme la déclinaison d'un objectif général.

Avec le développement des lieux, la complexification des organisations impose de prendre en compte ses interférences et de veiller à ce que le développement ne se fasse pas au détriment de la conduite du projet.

Toujours selon Francfort et Osty « l'organisation d'ensemble est orientée vers l'intégration verticale de ses services et de leurs rapports à une finalité commune », ce qui pose la question de leurs différences, de leurs points communs ou, pour reprendre le vocable de Boltanski et Thévenot³⁶, de leur « équivalence ».

Pour ces auteurs, une « double question de légitimité » se pose aux groupes sociaux :

- légitimité des actions spécialisées par rapport à la perception d'un objectif commun ;
- « légitimité des règles de travail [et notamment de gestion des hommes] censées constituer des moyens au service de cette finalité ».

Si les règles, même implicites qui pèsent sur l'individu ne sont pas directement perçues comme décisives pour le projet, il y a risque d'affaiblissement de la force de la règle.

³⁶ Luc Boltanski et Laurent Thévenot in « De la justification. Les Économies de la grandeur », Paris, Gallimard, 1991.

3.3- Une Perspective des 35 Heures

3.3.1- De nouvelles conditions d'organisation

Dans son rapport remis à Michel Duffour sur les friches, Fabrice Lextrait³⁷ indique que « tout cadre économique traditionnel a tendance à normaliser la production ».

Cette constatation appelle à l'interrogation du cas des lieux de musiques actuelles dans leur adaptation aux 35 heures.

Le parallèle est en effet aisé à faire entre l'évolution de la gestion du temps de travail et l'inscription de l'activité dans le cadre économique traditionnel. La loi Aubry I a ainsi institué un décompte précis du temps travaillé dans l'encadrement du personnel, ce qui est en rupture avec la tradition de l'activité culturelle organisée autour d'un personnel qui « ne compte pas ses heures ».

Ce glissement vers un cadre économique traditionnel est également présent dans l'émergence d'une nouvelle psychologie du travail où les sacrifices sur le temps non-travaillés sont plus dur à consentir pour les salariés.

Ces nouvelles conditions favorise la mise en place de « routines » qui fige l'organisation et freine les adaptations spontanées qui s'opéraient auparavant. Avec la modification de la loi, la flexibilité augmente mais pas la réactivité.

Hors la conduite d'un projet culturel ambitieux implique de la part des structures de disposer de capacité très forte d'innovation et d'adaptabilité. L'économie de la culture est une économie de prototype selon l'analyse de Joelle Farchy et nécessite donc des conditions de production particulière.

Le rapport Lextrait rappelle donc la nécessité pour les lieux culturels de « trouver des conditions de diffusion [et de production] adaptées » et à même d'assurer le développement des projets en dehors de toutes contraintes d'ordre organisationnel.

L'enquête réalisée par la Fédurok montre alors la difficulté des lieux à trouver une organisation susceptible de garantir de telles conditions.

Les lieux ont passé du temps dans la réflexion préalable à la mise en place des 35 heures. Aujourd'hui encore, certaines structures sont toujours dans une phase de préparation de leur modification d'organisation.

³⁷ In « friches, laboratoires , squats, projets pluridisciplinaires... », la documentation française, 2001.

Avec la diminution des heures travaillées, une conséquence pourrait être l'augmentation de l'autonomie des agents dans les structures. Levier de l'innovation chez l'individu au travail, elle peut être une alternative naturelle face à la flexibilité perdue.

Cette transformation conduit à une organisation par activité des lieux. Les problèmes de communication se trouvent alors limités par la diminution des échanges de consignes.

En outre, l'autonomie est considéré comme un moteur efficace de l'implication dans le travail. Pour ces raisons, l'autonomie pourrait se développer dans les établissements culturels au bénéfice du changement de législation.

Pourtant cette solution présente le risque d'une fragilisation du projet des lieux. L'organisation peut alors être le sujet d'une absence de cohésion dans les actions qui sont menées par les différents acteurs. Le développement de chacun se fait sans prendre en considération l'autre et la « légitimité des actions spécialisées » (Boltanski et Thévenot) qu'il entreprend par rapport à l'accomplissement du projet de la structure.

L'autonomie ne peut donc pas être, pour reprendre l'analyse de B. Henriet³⁸, « la condition nécessaire et suffisante de la régulation au sein des organisations. »

La transformation des lieux sous le double effet des lois Aubry et du développement du champ de leur action à de nouvelles activités nécessite alors une maîtrise accrue de l'autonomie qui en découle.

3.3.2- Vers un renforcement du lien tutélaire

L'étude de la corrélation entre le développement des lieux et la réduction du temps de travail nous renseigne sur l'avenir que l'on peut prédire aux structures. Les interférences sont nombreuses et le risque de compromettre le développement visé existe. Ce risque est de plusieurs natures :

- un risque financier tout d'abord. L'enquête présentée dans la deuxième partie confirme la présence de cette menace. Augmentation du recours aux heures supplémentaires, création de poste, les solutions pour s'adapter à la nouvelle législation entraîne souvent une dérive de la masse salariale. De même les nouvelles conditions de la relation au travail et d'implication accroissent les effets du décompte des heures imposé.

³⁸ In « audit de la communication interne », les éditions d'organisation, 1995.

- Un risque sur le projet ensuite. Avec la réduction forcée de la durée du temps de travail, les structures ont parfois des difficultés à organiser leurs actions et sont contraintes de délaisser l'encadrement souvent informel qu'elles assuraient dans la vie locale. Ce risque de recentrage sur les activités principales au détriment du tissu local est très pénalisant pour l'avenir de l'action menée qui peut perdre sa territorialité.
- Un risque sur le développement de l'action menée enfin. Avec la diversification des activités des lieux, les lieux ont besoin de structurer leur organisation. Cette structuration est également imposée par la nouvelle législation issue des lois Aubry. Décompte des heures travaillées qui impose l'établissement de planning et de bilans réguliers, organisation du travail suivant des horaires dissociés, la RTT impose une organisation plus stricte et plus programmée. Les ajustements rendus possibles des rythmes de travail sont par exemple liés à une information des salariés dans des délais précis. Le risque sur le développement du projet provient également des difficultés à maintenir une cohésion au projet avec le développement des missions et la séparation des activités dans leur fonctionnement.

Ces trois phénomènes vont tous dans le sens d'un renforcement du lien tutélaire.

La configuration des lieux ne permet tout d'abord pas aux structures de dégager des recettes propres suffisantes pour leur développement ou même pour leur survie.

Le passage aux 35 heures précipite le recours à l'emploi sans que les capacités à préserver durablement le poste ne soient assurées. Avec l'arrivée à terme du dispositif emploi-jeune auquel il n'est actuellement prévu aucun successeur, seules les collectivités territoriales sont à même d'assurer les conditions suffisantes pour le travail des lieux.

Le renforcement des liens aux tutelles peut aussi être issu de l'exigence portée à la conduite du projet. Toutes les structures ne bénéficient pas des mêmes capacités. Chaque augmentation des capacités humaines ou financières d'une structure se solde par le développement de ses capacités à assurer son activité.

L'augmentation des tensions sur l'organisation qui découlent d'une réduction du temps de travail sont ainsi la justification d'un soutien des collectivités. L'implication locale prise en exemple dans l'étude Fédurok est déterminante pour la vie de la cité et pour l'inscription de toute action culturelle dans celle-ci. Mise en difficulté par la RTT, cette participation à la vie locale sera sans doute sujet au cœur de l'argumentation développée autour du financement des lieux.

Enfin c'est dans l'évaluation que la présence des tutelles est renforcée par la loi. L'état, et les collectivités territoriales impliquées dans le financement des lieux sont responsables de l'évaluation de la politique menée grâce à leur soutien. Cet engagement au côté des structures répond à l'exigence sur l'action culturelle menée et aux difficultés économiques qui résulte de cette action.

Mais cet engagement répond également à la volonté pour les tutelles de mener au travers de ces structures la conduite de leurs propres objectifs d'action culturelle. Cette volonté est au cœur du conventionnement qui lie les deux parties.

Les risques soulevés dans cette dernière partie sur la conduite du projet et son évolution plaide donc pour une évaluation de plus en plus forte par les tutelles des conditions de l'activité des lieux. Il est en effet déterminant de s'assurer que le projet n'est pas étouffé par des contraintes de fonctionnement rendues centrales par la mise en place simultanée d'une nouvelle législation et de projets plus développés.

Conclusion

Il existe une contradiction a priori à parler de 35 heures lorsqu'il s'agit d'établissement à caractère culturel, tant les habitudes de travail ne font pas de la durée de celui-ci une grandeur significative et observée.

Pourtant les salariés de la culture sont soumis au droit commun de la durée du travail, ce qui pose la question des conditions de mise en place de la RTT dans des établissements dédiés à l'action culturelle.

L'étude du nouveau cadre juridique montre que les solutions pour abaisser la durée du travail à 35 heures sont multiples et augmente les possibilités d'adaptation aux contraintes liées à l'activité. A contrario, la modification de la législation augmente la pression liée au décompte du temps et peut fragiliser l'équilibre budgétaire des lieux malgré les aides accordées.

L'enquête réalisée avec la Fédurok auprès des lieux de diffusion des musiques actuelles vient confirmer ces hypothèses et révèle la lente transformation de la relation au travail sous la double action de la réforme et de l'évolution du projet. Au terme d'une analyse poussée de cette interaction entre le projet et la réduction du temps de travail, il est possible de conclure à une augmentation du risque dans le développement des lieux. La nouvelle législation nécessite en effet de rompre avec les organisations historiques des lieux et va fragiliser leur évolution le temps de leur adaptation.

Celle-ci sera l'occasion d'un renforcement de la présence des tutelles et du développement de l'autonomie des salariés.

Bibliographie

Bachelet Catherine, « la situation de la communication interne en PME », Revue Internationale des PME, vol. 11, 1998

Baudet Marie Béatrice, « La spécificité du régime en question », Le Monde, 18/12/1996

Baron Eric, « L'association comme mode de gestion des entreprises culturelles », rapport remis au ministre de la culture, édition de la Documentation française, 2001

Bercot Régine, « Devenir des individus et Investissement au travail », L'Harmattan, 1999

Coriat Benjamin, Weinstein Olivier, « Les nouvelles théorie de l'entreprise », Poche, 1995

De Coster Michel, « Sociologie du Travail et GRH », de Boeck, 1999

Doisneau Lionel, « Embaucher, se réorganiser », rapport de la DARES, édition de la documentation française, 1999

Fabre Clarisse, « un statut profitable aux grands du secteur », Le Monde, 18/12/1996

Isabelle Francfort, Osty, « Les mondes sociaux de l'entreprise », 1995

Henriet Bruno, « Audit de la communication interne », les Editions d'Organisation, 1995

Henriet Bruno, « DRH, c'est déjà demain », les Editions d'Organisation, 1997

Javeau Claude, « L'enquête par questionnaire »
Les éditions d'organisation, 1985

Lebaube Alain, « Les intermittents du spectacle en précurseur », Le Monde, 18/12/1996

Lebel Pierre, « Pratique de la concertation », Les éditions ESF, 1980

Lextraït Fabrice, « Friches, laboratoires, squats, projets pluridisciplinaires...une nouvelle époque de l'action culturelle », La documentation française, 2001

Libaert Thierry, « La communication d'entreprise », economica, 1998

Ray Jean Emmanuel, « Temps de travail des cadres et 35 heures », Revue de Gestion de Ressources Humaines, n° 30, 01/1999

Rouillault Henri, « Réduction du temps de travail : les enseignements de l'observation », La documentation française, 2001

Sekiou, Blondin, « Gestion des Ressources Humaines », de Boeck, 1993

Actes des rencontres nationales de Poitiers
« Politiques publiques et Musiques amplifiées / actuelles », 1997.

Actes des deuxièmes rencontres nationales
Politiques publiques et musiques amplifiées /actuelles », Hors Série La scène, 1999

Dossier Francis Lefebvre, « 35 Heures au 1^{er} janvier 2002 », éditions F. Lefebvre, 2001

ANACT, « réduction et Réorganisation du temps de travail dans les pharmacies, quelques points forts d'une étude de branche », 2001

Annexe

Convention collective 3226

Brochure JO 3226
Artistiques, culturelles (entreprises)

CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE 1er Janvier 1984

**Convention collective nationale pour les entreprises artistiques et
culturelles.
Etendue par arrêté du 4 janvier 1994 JORF 26 janvier 1994.**

AMÉNAGEMENT ET SUIVI DES DISPOSITIONS RELATIVES À L'ORGANISATION ET À LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

Créé(e) par Accord collectif national de méthode 14 Avril 1999 BO conventions collectives
99-13 étendu par arrêté du 14 septembre 1999 JORF 24 septembre 1999.

en vigueur étendu

Préambule

Les partenaires sociaux signataires considèrent la réduction du temps de travail comme un enjeu essentiel pour l'emploi. L'application de la loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail, dite loi Aubry, est une opportunité pour les salariés, les personnes à la recherche d'un emploi et les entreprises.

Dans le cadre de la poursuite du dialogue constructif entamé par les partenaires sociaux après la signature de l'avenant du 17 juillet 1997 relatif aux titres I à IV de la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles, il est convenu ce qui suit entre les représentants des organisations d'employeurs, SYNDEAC et SNDTV, et les organisations syndicales confédérées représentatives des salariés.

D'un commun accord, les parties signataires expriment leur volonté :

- d'impulser rapidement, dans chaque entreprise relevant du champ d'application de la convention collective, la négociation sur la réduction du temps de travail (RTT), anticipant la mise en place de la loi n° 98-461 du 13 juin 1998 ;
- que la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles, s'appliquant à l'ensemble des salariés concernés, soit complétée par des accords négociés dans chaque entreprise relevant du champ d'application, notamment pour aménager les dispositions relatives à l'organisation et à la

réduction du temps de travail pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale dans le cadre du bon fonctionnement des entreprises ;

- de privilégier la création d'emplois supplémentaires durables et de développer la démocratie dans les entreprises, dans le respect, d'une part, des équilibres financiers et sociaux nécessaires à la pérennité des entreprises, d'autre part, des missions dévolues aux entreprises subventionnées de création, de diffusion et de production ;

- les organisations d'employeurs signataires de la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles s'engagent dès la signature de l'avenant du 14 avril 1999, à favoriser la création de deux cents emplois sous contrat à durée indéterminée à temps plein, dans le champ conventionnel tel que défini à l'article I-1 du titre Ier de l'avenant du 17 juillet 1997 ;

- que l'appréciation du caractère plus favorable de l'accord d'entreprise au regard des dispositions de la convention collective se fasse en tenant compte globalement des thèmes développés dans le présent préambule.

- les organisations d'employeurs et les syndicats de salariés signataires de l'avenant du 14 avril 1999 s'engagent dès sa signature, à ouvrir les négociations sur les titres suivants de la convention collective, notamment sur les dispositions particulières des personnels artistiques ;

Créé(e) par Accord collectif national de méthode 14 Avril 1999 BO conventions collectives 99-13 étendu par arrêté du 14 septembre 1999 JORF 24 septembre 1999.

Champ d'application.

en vigueur étendu

L'ensemble des entreprises artistiques et culturelles relevant du champ d'application de la convention collective est concerné par cet accord de méthode.

Cet accord de méthode a pour objet de faciliter la conclusion d'un accord d'entreprise conclu si possible avant le 30 juin 1999 afin de bénéficier de l'aide financière la plus favorable de la part de l'Etat. Pour bénéficier de ces aides, aux termes de la loi n° 98-461 du 13 juin 1998, les entreprises devront appliquer une réduction de la durée hebdomadaire du temps de travail d'au moins 10 % de manière à atteindre 35 heures maximum.

Les dispositions de chaque accord d'entreprise doivent concerner l'ensemble des salariés artistiques, cadres, techniques et administratifs engagés par contrat à durée déterminée ou par contrat à durée indéterminée.

Créé(e) par Accord collectif national de méthode 14 Avril 1999 BO conventions collectives

Conditions d'application de l'accord.

en vigueur étendu

Les conditions d'application de cet accord, soit la durée, la révision et la dénonciation se feront selon les mêmes dispositions de l'article I-2 du titre Ier de l'avenant du 17 juillet 1997.

Mise en uvre de l'accord et mandatement

Afin de favoriser la négociation collective, les parties conviennent d'ouvrir l'accès de cette négociation à toutes les entreprises de la branche, qu'elles soient ou non pourvues de délégués syndicaux.

Dans le souci de développer le dialogue social et la pratique contractuelle à tous les niveaux, et en application de la loi n° 98-461 du 13 juin 1998, il est convenu ce qui suit :

a) Dans les entreprises comportant une représentation syndicale, les dispositions du présent accord ne pourront être mises en place que par accord d'entreprise avec les délégués syndicaux d'entreprise.

Ceux-ci pourront bénéficier, pour l'année 1999, d'un crédit d'heures de formation syndicale spécifique sur l'application de la loi n° 98-461 du 13 juin 1998 de trois jours, le maintien du salaire étant assuré par l'entreprise ;

b) Dans les entreprises ne disposant pas d'un délégué du personnel désigné comme délégué syndical, un salarié peut être mandaté par une organisation syndicale représentative.

Les salariés qui, en raison des pouvoirs qu'ils détiennent, peuvent être assimilés au chef d'entreprise, ainsi que les salarié apparentés au chef d'entreprise mentionnés au premier alinéa des articles L 423-8 et L 433-5 du code du travail ne peuvent être mandatés.

Le salarié devra être titulaire d'un mandat écrit émanant d'une fédération du spectacle représentative dans le champ de la présente convention collective.

L'accord d'entreprise ainsi négocié par un salarié mandaté ne pourra entrer en vigueur que sous réserve de la validation de la conformité juridique de l'accord.

Aux termes de l'article 3, paragraphe III, de la loi n° 98-461 du 13 juin 1998, « Le mandat (ainsi assigné) doit préciser les modalités selon lesquelles le salarié a été désigné et fixer précisément les termes de la négociation et les obligations d'information pesant sur le mandataire, notamment les conditions selon lesquelles le projet d'accord est soumis au syndicat mandant au terme de la négociation, ainsi que les conditions dans lesquelles le mandant peut, à tout moment, mettre fin au mandat. Le salarié mandaté peut être accompagné lors des séances de négociation par un salarié de l'entreprise choisi par lui. L'accord prévoit les modalités selon lesquelles les salariés de l'entreprise et l'organisation syndicale mandante sont informés des conditions de sa mise en uvre et de son application. Cet accord est communiqué au comité départemental de la formation professionnelle, de la promotion sociale et de l'emploi.

« Le temps passé par les salariés mandatés à la négociation de l'accord ainsi

qu'aux réunions nécessaires pour son suivi est payé comme temps de travail »
Les parties signataires du présent accord conviennent que le mandat devra préciser :

- l'objet précis de la négociation, notamment les conditions d'aménagement de la réduction du temps de travail telle que prévue aux titres VI et X de la convention collective ;
- l'obligation pour le mandaté d'informer la fédération mandante de l'état des négociations ainsi que les salariés de l'entreprise ;
- en cas de non-respect de l'obligation d'informer, la fédération mandante pourra mettre fin au mandat à tout moment, sous réserve d'un délai de prévenance de 15 jours par lettre RAR.

Le salarié mandaté bénéficiera, pendant la durée de son mandat, de la protection prévue à l'article L 412-18 du code du travail.

Le salarié bénéficiera pour la négociation et la mise en place de cet accord d'un crédit d'heures global à négocier nécessaire à sa délégation (formation et démarche) et d'un droit de trois jours à la formation syndicale.

Créé(e) par Accord collectif national de méthode 14 Avril 1999 BO conventions collectives 99-13 étendu par arrêté du 14 septembre 1999 JORF 24 septembre 1999.

Information et consultation du personnel.

en vigueur étendu

En concertation avec les représentants du personnel, les entreprises s'engagent à organiser la plus large information et expression du personnel sur l'élaboration et la mise en place de cet accord.

Créé(e) par Accord collectif national de méthode 14 Avril 1999 BO conventions collectives 99-13 étendu par arrêté du 14 septembre 1999 JORF 24 septembre 1999.

Commission paritaire nationale de suivi de l'accord de branche.

en vigueur étendu

Cette commission paritaire est composée de deux représentants de chaque fédération syndicale signataire et d'un nombre équivalent de représentants des employeurs.

La commission est chargée d'examiner le suivi des dispositions de la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles, relatives à l'aménagement et à la réduction du temps de travail, et notamment

de transmettre aux organisations d'employeurs et syndicats de salariés signataires de l'accord, les données relatives à la création d'emplois dans la branche.

Elle se réunit au moins deux fois par an pour dresser le bilan du présent accord. Afin de permettre la cohérence des travaux de la commission et une connaissance précise du paysage conventionnel des entreprises de la branche, l'intégralité des accords signés dans chaque entreprise sera transmise en un exemplaire à la commission, dont le siège est situé au Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles (SYNDEAC), 8, rue Blanche, 75009 Paris. Le fonctionnement de la commission se fera dans le cadre des règles du paritarisme telles qu'énoncées dans l'avenant du 17 juillet 1997, modifié par l'accord du 10 mars 1998, étendu par arrêté du 12 juin 1998.

Présentation du Site

Mise en place du site Internet

Le site hébergeant l'enquête sur les 35 heures est issu d'une collaboration avec Christophe Heracleous, étudiant de DESS Nouveaux Médias de Communication et Management de Projets à Distance de l'université de Nantes. Ce site hébergé gratuitement est composé de quatre pages :

- la première accueille le questionnaire à destination des lieux adhérents à la Fédurok ;
- la deuxième page présente l'enquête aux personnes désirant avoir plus de renseignements sur le travail qui sera effectué avec les résultats collectés ;
- la troisième page est consacrée à une information sur le passage à 35 heures et renvoie sur différents sites consacrés à la nouvelle législation ;
- la dernière page est un contact vers le webmaster, moi-même et Hyacinthe Chataignier, responsable du suivi de cette enquête pour la Fédurok.

Quelles 35 heures dans les lieux de musiques actuelles...

Questionnaire Présentation de l'enquête Infos 35 heures Contacts

QUESTIONNAIRE

Questionnaire 35 heures

- Quel est le nom de la structure à laquelle vous appartenez ?

- Entrez les trois premières lettres du nom de votre lieu et l'indicatif de votre département (ex: pour le Fuzz'You en Vendée (85) tapez 'fuz85')

- Avez vous eu une réflexion sur votre organisation du travail depuis les lois Aubry sur les 35 heures ?

☐ Oui ☐ Non

- Avez vous appliqué une réduction du temps de travail au sein de votre structure ?

Présentation Technique

Ce site a été réalisé à partir de Macro média Dreamweaver pour la conception des pages HTML.

Cette construction effectuée, une base MySQL a été construite pour collecter les résultats en ligne.

Pour plus de faciliter d'utilisation et que le matériel possédé par les lieux ne soit pas un handicap, le Top frame est commun à toutes les pages et la priorité a été donnée à la vitesse d'affichage.



Le site est toujours en ligne et peut être consulté sur
[http :membres@lycos.fr/heures35](http://membres@lycos.fr/heures35)

Résultats Enquête

Question1 :

- Avez vous eu une réflexion sur votre organisation du travail depuis les lois Aubry sur les 35 heures?

- oui	80
- Non	20
- Sans réponse	0

Question2 :

- Avez vous appliqué une réduction du temps de travail au sein de votre structure ?

- oui	88
- Non	12
- Sans réponse	0

Question3 :

- A quels salariés est-elle appliquée ?

- L'ensemble	
- Administratifs	
- Technique	
- La Direction	
- aucun	

Questions4 à 9 :

Olivier CARO

DESS « Développement culturel de la ville »

Répondez par oui ou non à chacune des affirmations suivantes :

	oui	non	Ne se prononce pas
- Avez vous recours aux heures supplémentaires plus qu'avant l'entrée en vigueur de la nouvelle législation?	12	88	0
- La nouvelle législation sur le travail vous paraît-elle être favorable à votre structure ?	28 (21)	68 (79)	4
- Avez vous créé des emplois?	52 (54)	44 (46)	4
- Avez vous bénéficié du dispositif d'aides financières des lois Aubry?	48	52	0
- Avez vous préservé des emplois?	52 (54)	44 (46)	4
- Avez vous réduit le nombre d'emplois?			

Question10 :

Quelle modification de la réglementation du travail serait en accord avec vos attentes? (Que devrait apporter une nouvelle réforme de la durée du travail)

Cette question n'a pas fait l'objet d'un traitement statistique mais a été utilisé comme support à l'analyse de la partie deux.

Question11 à 15 :

Cocher vrai ou faux pour chacune des affirmations suivantes:

Olivier CARO

DESS « Développement culturel de la ville »

	Vrai	Faux	Ne se prononce pas
- Les 35 heures ont entraîné une diminution du temps de travail en commun au sein de mon équipe	40 (42)	56 (58)	4
- Les 35 heures ont entraîné une modification des horaires d'ouverture de ma structure	36 (38)	60 (62)	4
- Les 35 heures ont entraîné une diminution de l'activité de diffusion de ma structure	8 (10)	88 (90)	4
- Les 35 heures ont entraîné une diminution du soutien de ma structure dans les initiatives locales	20 (21)	76 (79)	4
- Les 35 heures ont entraîné une augmentation de la masse salariale	48 (50)	48 (50)	4

Question16

Avez vous recours à de nouveaux outils de gestion depuis la mise en place des 35 heures?

- Planning hebdomadaire	12
- Planning mensuel	8
- Planning trimestriel	12
- Planning de récupération	4
- feuilles de congés	4
- états de présences	8
- nouvelles fiches de postes	28
- aucun	24

Question17 :

- Avez vous procédé à une concertation avec l'ensemble du personnel dans le cadre de votre réflexion sur le passage à 35 heures?

- oui	72
- Non	16
- Sans réponse	12

Question18 :

- Combien de temps a duré la réflexion que vous avez menée sur le passage à 35 heures?

Question 19 :

- A t'il été facile d'obtenir l'information relative à la mise en place des 35 heures?

- oui	56
- Non	32
- Sans réponse	12

Question20 :

- Votre réflexion sur les 35 heures a t'elle été menée avec le recours à un agent extérieur

- Cabinet de Conseil	15
- Cabinet d'audit	4
- CAGEC	0
- Tutelles	0
- Syndicat	4
- Autre	23
- Aucun	54

Question21 :

- L'organisation retenue pour l'adaptation à la nouvelle législation a été :

négociée avec chacun des employés individuellement	12
- négociée avec un représentant des syndicats	0
- négociée avec une personne mandatée par un syndicat	15
- négociée de manière collective	42
- imposée par la direction	12
- Autre	0
- Sans Réponse	19

Question22 :

- Quels regrets, si vous en avez, nourrissez-vous face à votre expérience de cette période de changement de la réglementation. Auriez vous procédé d'une autre manière ?

Question23 :

- Estimez vous avoir achever votre réflexion sur l'organisation de votre structure, pourquoi?