

ENTRETIEN
AVEC GUY
ROSES (*)

MENÉ PAR
FRÉDÉRIQUE
PALLEZ

ET BLANCHE
SEGRESTIN

Centre de gestion
scientifique -
École des mines
de Paris

LE PASSAGE AUX 35 HEURES CHEZ AIR FRANCE : UN ART TOUT D'EXÉCUTION

Le passage aux 35 heures est une opération lourde pour une entreprise, mais les chemins suivis par chacune sont différents.

Dans le cas d'Air France, souvent placée sous les feux de l'actualité, le processus se devait d'être soigneusement étudié.

Trois points, en particulier, méritent attention dans le récit qu'en fait Guy Rosès :

la volonté de ménager, avant toute négociation, une phase préliminaire d'analyse des diverses situations de travail, menée par des intervenants externes,

pour sortir des représentations passionnelles ;

la mise en place de négociations décentralisées et simultanées dans vingt-six établissements, grande première chez Air France ;

enfin, l'extraordinaire technicité que requiert le réglage fin de toute une série de « détails-qui-n'en-sont-pas ».

Même si le bilan de l'opération est délicat à faire, l'entreprise aura certainement beaucoup appris du processus.

(*) Responsable
du développement
des ressources
humaines –
Air France

Gérer et Comprendre (G&C)

Vous avez été appelé par Air France en 1998 pour mettre en place les 35 heures. Pouvez-vous préciser dans quelles conditions vous êtes arrivé à ce poste ?

Guy ROZES (G.R.) J'ai rejoint Air France en janvier 1998, dans une fonction de développement RH, avec pour mission précise

de piloter la mise en place des 35 heures. En fait, cette mission m'a occupé pendant une très large part de mon temps depuis deux ans, ce que personne n'avait imaginé au départ. Auparavant, j'ai exercé des fonctions de DRH dans des grands groupes de services. J'ai notamment été DRH au sein de la

Compagnie des Wagons-Lits, puis DRH de la chaîne des Hôtels Méridien.

G&C *Pouvez-vous nous raconter le processus adopté à Air France pour le passage aux 35 heures ?*
G.R. Je précise d'abord que je ne développerai que la démarche mise en œuvre pour le personnel au sol, soit près de trente-cinq

mille salariés, sur les cinquante mille d'Air France. Pour le personnel navigant, le problème se pose en termes différents, comme nous le verrons plus loin. Pour répondre à votre question, c'est effectivement le processus qui me paraît important dans cette affaire. Deux idées novatrices y ont présidé, qu'il me semble intéressant de mettre en avant : la première a été de faire précéder la négociation de l'accord-cadre d'une phase d'étude assez poussée, sur le terrain, avec un consultant externe. La deuxième a été de décentraliser la négociation des accords. Nous allons y revenir dans le récit que je vais vous faire.

DIRE CE QU'ON VEUT FAIRE

La première étape a consisté à identifier les enjeux et à adopter une « posture » par rapport à la loi. C'était véritablement un acte politique, au sens noble du terme, puisqu'il s'agissait de dire, au plus haut niveau, ce qu'on voulait faire. Le président a fait savoir que les enjeux se déclinaient en trois dimensions : en termes économiques, car il ne fallait pas porter atteinte à la productivité ; en termes de qualité de service, car il n'était pas question de réduire les prestations rendues au client ; en termes sociaux, enfin, car paradoxalement, on peut très bien dégrader les conditions de travail en réduisant les horaires. Quant à l'enjeu emploi, il était clair que l'entreprise n'ayant pas vocation essentielle à produire de l'emploi, sa prise en compte était conditionnée par l'atteinte des trois premiers objectifs ; ce n'était que si nous parvenions à un équilibre satisfaisant que nous pourrions rentrer dans une démarche de création « durable » d'emplois, c'est-à-dire sous-tendue par une activité économique.

D.R.

À partir de là, ont été organisées la communication à destination des organisations syndicales et la discussion sur les modalités à utiliser. L'idée originale d'effectuer une étude avant la phase de négociation a été acceptée, de manière à sortir d'une vision trop sommaire et passionnelle du temps de travail – assez répandue au départ – et à se forger une représentation commune avec les partenaires sociaux, quitte à ce qu'ils ne soient pas d'accord sur les conclusions. C'est l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) qui a été choisie comme consultant pour participer à la phase d'étude, en raison de ses caractéristiques institutionnelles (organisme paritaire) et de son expertise sur le sujet.

Cette phase préliminaire a démarré par une réflexion avec les organisations syndicales, qui a abouti à l'identification de quatre-vingt « échantillons de situation de travail », permet-

tant de rendre compte de la diversité des métiers présents chez Air France. L'idée était d'effectuer un état des lieux assez ouvert et de s'intéresser non seulement aux temps de travail (en distinguant temps effectif et temps constaté), mais également à l'organisation du travail, aux conditions de travail et aux compétences mobilisées et développées dans le travail...

« J'ai rejoint Air France en janvier 1998, dans une fonction de développement RH, avec pour mission précise de piloter la mise en place des 35 heures ».
Guy ROZES



À l'issue de l'étude menée par les consultants, en collaboration avec les salariés et leur encadrement, pendant quatre mois, des restitutions ont été organisées devant la hiérarchie et les organisations syndicales. Cela a permis de dépassionner en partie le débat, de montrer que beaucoup de choses étaient de l'ordre de l'opinion et d'insuffler le minimum de dimension technique indispensable, compte tenu de la complexité de la loi, pour ne pas tomber dans le discours idéologique. Nous avons ainsi travaillé jusqu'à fin novembre 1998.

LA NÉGOCIATION DE L'ACCORD-CADRE

Ensuite nous avons négocié un accord-cadre, qui statuait sur des principes, des outils et une date butoir pour la négociation qui devait se dérouler au niveau décentralisé (le 15 juin 1999), ce qui était une première chez Air France. Il nous semblait en effet important, à la fois d'assurer l'unité de l'entreprise par ces principes communs et de tenir compte de la diversité des situations de travail, grâce à la décentralisation des négociations. À l'issue d'une négociation longue et difficile, dans la tradition de la maison, cet accord-cadre, « l'accord pour un développement partagé », a été signé le 12 janvier 1999 par la majorité des organisations syndicales. Celles qui ne l'ont pas signé l'ont d'ailleurs qualifié plutôt d'insuffisant que de scandaleux.

G&C *Que contient exactement cet accord-cadre ?*

G.R. Il couvre l'aménagement et la réduction du temps de travail, l'emploi, mais comporte aussi un volet consacré à l'encadrement, et il fixe des modalités de suivi des accords. Nous souhaitons, en effet, un accord large et structurant, car la gestion des relations sociales à Air France est un point délicat, en tant que

tel, et en raison des répercussions médiatiques et commerciales auxquelles donne lieu immédiatement tout mouvement social, même de faible ampleur.

Cet accord donne une sorte de boîte à outils sur les méthodes d'aménagement et de réduction du temps de travail ; il fixe des principes, par exemple sur la nécessaire combinaison de réductions horaires et d'octroi de jours de congés supplémentaires. Il aborde explicitement le problème des cadres, dont nous reparlerons plus loin, que nous avons identifié comme crucial dans ce dossier. Enfin, par cet accord, nous nous engageons à créer quatre mille emplois durables avant la fin 2001, sous réserve de sa mise en application et de la conclusion des accords décentralisés.

G&C *Comment se sont déroulées les négociations décentralisées qui ont suivi et quel était alors le rôle de votre cellule centrale ?*

G.R. Après la signature de l'accord-cadre, le 12 janvier, la suite a été menée comme un projet. Une dizaine d'entités, correspondant aux grandes familles d'activité (1), a été identifiée et, dans chaque entité, une équipe-projet nommée, composée d'opérationnels et de fonctionnels. Ces équipes-projets avaient pour fonction de préparer les négociations, en soutien des négociateurs qu'étaient les chefs d'établissement. En central, une petite équipe projet avait également été constituée, avec quelques juristes, des spécialistes de la communication et des responsables opérationnels.

Nous nous étions fait un planning indicatif ; la date butoir du 15 juin n'était pas impérative, mais elle était liée à la possibilité d'obtenir les aides gouvernementales dans les meilleures conditions : nous avons donc indiqué qu'un accord signé après le 30 juin, ne bénéficiant donc pas des aides, ne pourrait être le même qu'un accord « avec aides ». Nous nous sommes don-

© Peter Marlow/Magnum Photos

nés, un peu implicitement, un temps de maturation réciproque, entre la signature de l'accord-cadre et le démarrage des négociations décentralisées, en mai. Il y avait en effet des problèmes de timing du projet assez délicats à gérer, car il ne fallait pas que les moments potentiels de conflictualité forte

(1) L'informatique, le siège, les escales, la maintenance industrielle, le hub, etc.

viennent interférer avec des événements extérieurs très importants pour la société : l'ouverture de son capital, son introduction en bourse ou encore les négociations d'alliances avec des partenaires étrangers. De plus, les élections professionnelles avaient lieu en avril, et nous étions tombés d'accord, avec les syndicats, qu'il ne fallait pas brouiller les messages en superposant les deux opérations. Nous avons donc mis à profit le

délai dont nous disposions pour créer un réseau de correspondants, identifier les négociateurs, expliquer et former, rédiger les textes supports. Il faut noter au passage que ni la direction, ni les syndicats n'étaient habitués à ce mode de négociation décentralisée par établissement, beaucoup plus délicate, pour les deux parties, qu'une négociation centrale, car la proximité permet aux salariés d'interpeller directement les

négociateurs : plus question de se retrancher derrière les choix faits en central !

Les négociations décentralisées se sont donc déroulées, dans les vingt-six établissements de droit syndical, au cours du mois de mai, jusqu'au 15 juin à minuit, sans crispation excessive. En central, nous voyions tous les textes intermédiaires, grâce à la messagerie, ce qui permettait des réactions rapides. Nous étions organisés comme une sorte de Q.G., fonctionnant jour et nuit, car il fallait souvent réagir dans l'heure à un projet, avant la réouverture de la négociation, le tout sur l'ensemble des vingt-six établissements concernés. Nous avons pour rôles d'abord de valider juridiquement les accords, ensuite de maintenir une cohérence d'ensemble, par exemple en édictant une règle en matière de nombre maximum de jours de RTT : nous avons fixé ce nombre à onze, compte tenu du coût de ces jours par rapport aux réductions horaires. Sur les règles de modulation, nous avons également fixé les extrêmes et négocié les contreparties. Le résultat a été satisfaisant, puisque tous les accords ont été signés par au moins cinq organisations syndicales ; chaque organisation en ayant signé au moins un.

Ensuite, comme cela est prévu dans l'accord-cadre, les signataires de chaque accord seront chargés d'en assurer le suivi, de manière décentralisée, pour interpréter les termes de l'accord, trancher les dispositions litigieuses, etc. On s'est mis d'accord sur la date de mise en place – le 1^{er} novembre – car cela correspond à la date du passage des grilles horaires d'été à celles d'hiver. Cela dit, le plus important restait à faire, à savoir les grilles qui fixent concrètement les horaires des équipes tout au long de l'année, et qui ne figurent évidemment pas, en tant que telles, dans les accords. C'est là qu'on a rebouclé vraiment avec la première phase d'analyse.

« Nous souhaitons, en effet, un accord large et structurant, car la gestion des relations sociales à Air France est un point délicat, en tant que tel, et en raison des répercussions médiatiques et commerciales auxquelles donne lieu immédiatement tout mouvement social, même de faible ampleur ».

G&C *Pourquoi l'accord ne concernait-il pas le personnel navigant ?*

G.R. Étant régie par d'autres règles que le code du travail, cette catégorie de personnel n'est pas impactée directement par la loi Aubry, du moins selon notre interprétation. Durant les deux années 1998 et 1999, des discussions complexes, difficiles et parfois houleuses, se sont en fait tenues, à ce sujet, au niveau de la branche professionnelle.

Un accord a finalement été signé au niveau de la branche, il y a quelques semaines, qui vise à prendre en considération toutes les spécificités de leur statut, qui est très différent de celui du reste de notre personnel, au regard de la réglementation du temps de travail. Celui-ci n'est ainsi pas décompté de la même façon (temps de vol, temps de préparation des vols...). On ne peut donc traiter ces cas par une approche identique.

LES CADRES ET LA RTT

G&C *Et les cadres, comment leurs spécificités sont-elles prises en compte dans l'accord ?*

G.R. Air France compte environ six mille cadres, parmi lesquels toutes les catégories de cadres sont représentées, depuis les cadres itinérants, jusqu'aux commerciaux, en passant par les informaticiens... Or vis-à-vis de cette population hétérogène, parler du temps de travail suscite deux réactions contraires.

D'un côté, les cadres sont généralement très disponibles et c'est aussi une de leurs marques de distinction que de ne pas compter leur temps de travail : leur proposer un décompte de leur temps peut alors être considéré par certains comme une véritable offense.

À l'inverse, d'autres estiment que cette évolution sociale les concerne aussi et demandent à bénéficier de la réduction de la

durée de travail, tout comme les autres salariés. Il est clair par ailleurs que les principes que les cadres auront à appliquer à leurs équipes doivent, dans la mesure du possible, s'appliquer à eux-mêmes. Il a donc fallu prendre une position claire et nous avons, dès le début du processus de réflexion, choisi et affiché d'intégrer complètement les cadres dans le champ de la réduction du temps de travail. Mais comment mettre en œuvre cette décision ?

Fin 1998, nous avons entrepris une démarche de communication systématique auprès de tous les cadres, pour leur demander de réfléchir, par équipe de travail, aux pistes possibles d'amélioration. Même si le résultat a été plutôt décevant, ce fut pour nous une manière de préparer le terrain d'une négociation et d'un accord assez atypiques.

Ensuite, nous avons commencé à travailler sur l'accord-cadre en retenant des modalités de décompte horaire, tel que le prévoit la loi, et une formule de forfait-jours. Mais, dans le cadre des accords d'établissement, nous n'avons intégré que la seule modalité applicable légalement aux cadres à l'époque : le décompte horaire. En revanche, les vingt-six accords d'établissement comportaient une clause prévoyant un avenant par lequel l'entreprise s'engageait à négocier un dispositif de convention en jours travaillés, si la loi Aubry II ouvrait cette possibilité. Cet avenant est d'ailleurs en cours de signature (2).

DÉCOMPTE HORAIRE ET FORFAIT JOURS

G&C *Comment se fera le partage entre ceux qui seront assujettis au décompte horaire et ceux qui bénéficieront du forfait jours ?*

G.R. Aujourd'hui, la situation des cadres est ajustée sur celle

du droit commun, par le décompte de leur temps de travail, avec toutes sortes d'aménagements. Plusieurs systèmes sont mis en place : auto-émargement ou badgeage.

Il convient à cet égard de rappeler quelques points trop souvent oubliés : un salarié, cadre ou non, n'est conduit à travailler en heures supplémentaires que si son supérieur le juge utiles, peut les payer et les lui demande expressément. Pour les cadres, cela suppose un changement de comportement, puisqu'ils ne détermineront plus seuls leur temps de travail et que le temps ne sera plus la seule variable d'ajustement face à la charge de travail.

Mais en parallèle, je l'ai dit, nous nous orientons également vers l'introduction d'une convention en jours travaillés, ainsi que la loi Aubry II nous le permet. Celle-ci sera mise en place sur la base d'un strict volontariat mais, pour éviter de scinder notre population de cadres en deux catégories (au forfait ou au décompte horaire), la convention ne sera pas proposée sur la base de critères personnels, mais selon les caractéristiques de la fonction. Nous serons en particulier attentifs à deux critères : le décompte horaire sera plus adapté aux postes où les horaires sont réguliers et qui sont faiblement autonomes, tandis que les conventions conviendront davantage aux postes très autonomes où il est quasiment impossible de prédéterminer les horaires de travail.

L'autre dérive – possible – à éviter relève ensuite du mode d'application du forfait jours. La hiérarchie pourrait en effet être tentée de respecter le nombre de jours travaillés, tout en chargeant exagérément le travail à effectuer. Inversement, un cadre qui viendrait travailler deux

(2) Il a été signé le 8 mars 2000 et prévoit une convention en jours travaillés, sur la base de 206 jours par an.

heures par jour pourrait-il considérer que sa journée est travaillée ? Pour parer à ce type de problème, de part et d'autre, on pourrait instituer des minima et des maxima d'heures de travail par jour. En fait, nous avons préféré l'alternative basée sur la confiance réciproque, avec de solides garde-fou : la hiérarchie pourra, à tout instant, demander au cadre au forfait de revenir au décompte horaire ; et inversement, le cadre peut à tout moment, avec un préavis de trois mois, revenir à un décompte horaire. Ainsi, ce dispositif ne fonctionnera que par ajustement permanent entre les deux parties.

Cette solution nous permet en outre de prévenir un élément de la loi qui pourrait se révéler tout à fait préjudiciable, car il incite les cadres à aller devant les tribunaux (3) s'ils estiment que leur durée du travail n'a pas effectivement diminué ou si leur charge de travail ne correspond pas « avec les sujétions qui (leur) sont imposées ». Cette mesure nuit, évidemment, au climat de confiance dans lequel on voudrait travailler. Avec notre dispositif, l'argument ne tiendrait pas, puisque le cadre est toujours libre de revenir au décompte et d'éviter ainsi les abus éventuels.

L'IMPACT DE LA RTT

G&C *Quel bilan les salariés ont-ils tiré de cette opération ?*

G.R. Tous les personnels ont vu leur temps de travail réduit, y compris ceux qui travaillaient déjà moins de 39 heures. Des contreparties ont été négociées, de manière à ce que les salariés ne soient pas perdants financièrement après la réduction du temps de travail. Par exemple, les modalités applicables aux primes de nuit ont été renégo-

ciées car le nombre de primes diminuait, mécaniquement, du fait de la réduction du temps de travail. Tout le monde a bénéficié de jours de congés supplémentaires, les salaires ont été maintenus. Des emplois ont été créés, mais sans qu'on puisse vraiment distinguer ceux qui sont dus à la RTT de ceux liés à la croissance.

L'opinion des salariés, d'après les sondages réguliers que nous organisons, est assez intéressante à interpréter : ils pensent à la fois qu'ils y ont gagné et que l'entreprise y a gagné. Ils estiment, cela dit, que leur charge de travail n'a pas diminué.

G&C *Cet accord va-t-il peser sur votre niveau de compétitivité par rapport à vos concurrents ?*

G.R. Je ne le pense pas, parce que nous avons finalement pu conclure des accords équilibrés qui limitent les coûts par des gains de productivité, les aides de l'État et la modération de l'évolution salariale. Par ailleurs, une entreprise de transport aérien est d'abord structurée autour de son « programme » qui donne le plan des vols, avec leur fréquence et leurs destinations.

C'est un axe stratégique majeur sur lequel toutes les compagnies ajustent ensuite au mieux leur flotte et leur personnel. C'est d'abord dans l'élaboration de ce programme que se joue la compétitivité d'une compagnie : British Airways a ainsi beaucoup souffert lors de la crise asiatique parce qu'une part très importante de sa flotte était déployée en Asie.

Nous sommes donc extrêmement sensibles à de tels événements ou à une hausse, par exemple, du prix du carburant. Par comparaison, l'impact de la RTT n'est certainement pas négligeable, mais il n'atteint pas les mêmes proportions.

G&C *Réduire le temps de travail a cependant un coût pour l'entreprise. Quelles sont les contreparties que vous avez pu obtenir pour préserver l'équilibre économique ?*

G.R. Nous avons d'abord retenu les modalités de réduction du temps de travail qui, sans être économiques, ne généraient pas les coûts maximaux. Ainsi, le temps de travail n'a pas été réduit exclusivement par l'attribution de jours de repos supplémentaires, ce qui se traduirait pour le passage de 39 heures à 35 heures, par exemple, par vingt-deux jours supplémentaires ; ce serait exorbitant pour l'entreprise. Nous avons donc panaché les modes de réduction de la durée de travail en combinant des jours de congés supplémentaires et des réductions horaires de travail.

Le deuxième élément relève des aides gouvernementales. Comme nous avons signé nos accords avant le 15 juin, nous bénéficions d'aides qui, sans être suffisantes pour équilibrer les coûts, ne sont pas négligeables. Ensuite, des évolutions de l'organisation ont permis de dégager certains gains de productivité.

Et enfin, si les niveaux de salaires sont entièrement maintenus, nous avons, en revanche modéré, leur évolution. La distinction est sans doute subtile, mais elle a un sens. Pour le comprendre, il faut revenir aux mécanismes qui provoquent le « glissement vieillissement technique » (le GVT). Cet indicateur mesure l'évolution de la masse salariale, notamment sous l'effet des avancements à l'ancienneté. Dans une entreprise comme Air France, le GVT est très important, moins du fait d'une politique de recrutement que des dispositions statutaires accordées au personnel.

L'accord sur le temps de travail nous a donné l'occasion d'en discuter : nos règles prévoyaient jusqu'ici un avancement qui représentait en général 1,4 % de la masse salariale par an ; l'accord signé pour 2000 et 2001 prévoit de réduire cet avancement à 1 %. L'économie réalisée est ainsi de 0,4 % sur deux années et c'est une économie durable.

(3) Cf. article Art. L. 212-15-4

COMBIEN COÛTE LA RTT ?

G&C *Peut-on, finalement, évaluer le coût de la réduction du temps de travail ?*

G.R. La somme de ces quatre éléments nous permet d'atteindre un certain équilibre économique. Mais il est évident nous ne pouvons raisonner que de manière schématique. Le coût direct de la RTT ne peut être évalué de manière objective, faute de disposer d'un scénario de référence décrivant la situation si nous n'avions pas réduit le temps de travail. Dans certains établissements, les contreparties auront probablement permis de limiter le coût, tandis qu'ailleurs elle nous coûte très cher, parce que nous sommes obligés, par exemple, de doubler une équipe. Peut-on seulement mesurer le nombre d'embauches supplémentaires liées à la RTT ? Nous allons effectivement dépasser largement le pourcentage d'embauches minimum de 6 % de la masse salariale que la loi (4) exige pour bénéficier des aides. Mais cela résulte en fait de la combinaison des effets de la croissance et de la RTT. Il est impossible de « colorer » les emplois selon leur origine.

Par la suite, il faudra prendre en compte le fait que les aides vont sensiblement décroître. Mais, en contrepartie, on peut penser que les grilles, les efforts de productivité et l'organisation s'amélioreront en s'adaptant à la nouvelle donne...

G&C *On parle souvent des effets de la loi en termes de changement organisationnel. Ces effets ont-ils été observés chez Air France ?*

G.R. À dire vrai, peu de changements organisationnels majeurs ont été observés. Nous aurions pu, par exemple, essayer de remettre en cause, dans cer-

taines situations, les cycles de douze semaines qui servent de base à l'organisation du travail dans nombre d'unités d'Air France, pour mettre en place des systèmes de modulation, car les cycles, de par leur durée très limitée et leur caractère répétitif, ne sont pas très bien adaptés à la variation de certaines de nos activités. Il est vrai que les consultants de l'ANACT ne nous ont pas réellement proposé de scénarios d'organisation alternatifs. Peut-être avons-nous raté là des occasions d'évolution ?

Cela dit, il y avait certaines limites à ne pas dépasser dans le cadre de ces négociations. Intellectuellement, on peut avoir l'impression qu'il est astucieux de profiter de ce moment de remise à plat pour avancer sur l'organisation, mais, d'un autre côté, ce serait aussi rajouter du sel sur une plaie encore vive !

LES EFFETS DE LA COMPLEXITÉ

Par ailleurs, cela a été l'occasion d'une meilleure connaissance réciproque, entre niveaux centralisé et décentralisé, des compétences et des lacunes de chacun. Nous avons ainsi pu constituer un réseau de correspondants, avec lequel nous travaillons maintenant régulièrement. Il faut souligner que l'application de cette loi nous a forcés à nous constituer une technicité très pointue en raison de sa complexité.

G&C *Pouvez-vous nous donner des exemples de cette complexité ?*

G.R. À première vue, le dispositif paraît relativement simple et sans bouleversement majeur. Mais, en fait, dès que vous rentrez dans le détail de l'application des règles énoncées, vous vous lancez immédiatement dans d'incroyables sophistications de gestion. Le cas des dépassements d'horaires

ouvrant droit à des récupérations de RTT est exemplaire. Le principe en est simple mais l'application, laborieuse. Pendant les négociations, il a d'abord fallu rappeler certaines règles évidentes, faute de quoi on pouvait penser accumuler des jours de congé de récupération simplement en étant absent ! Ensuite, il a fallu aussi instrumenter l'ensemble, notamment pour décomposer les jours de repos à récupérer dans l'année, les jours accumulés sur un compte épargne temps, etc.

La situation se complique encore lorsqu'il s'agit d'un salarié à temps partiel, ou d'un régime cyclique (beaucoup de salariés d'Air France travaillent, on l'a dit, en cycles de douze semaines). Le principe d'un cycle consiste à pouvoir mettre en pratique la modulation dans la mesure où les dépassements sont compensés au cours même du cycle. Or, en général, la longueur d'un cycle n'est pas un diviseur de l'année. Comment adapter, alors, les cycles à l'année calendaire sur laquelle se comptent les jours RTT ?

Les exemples pourraient être multipliés, celui de la convention au forfait étant aussi caractéristique, par exemple lorsqu'il s'agit de l'articuler avec la mise en place d'un compte épargne temps. Un compte épargne-temps s'alimente effectivement en heures et si quelqu'un travaille avec une convention en jours, c'est, a priori, parce que la nature de son activité ne se prête pas à un décompte en heures. Pour mettre en place un CET, il faudra alors, par exemple, se mettre d'accord sur des équivalences forfaitaires en heures des jours travaillés.

Autre exemple de complexité de la gestion de la RTT : le problème des contreparties. Les régimes d'horaires en continu ou semi-continu, assez fréquents chez Air France, ont pour conséquence concrète qu'un certain nombre de salariés est amené à travailler de nuit. Les traditions de négociation sociale chez Air

(4) Loi dite « Aubry 1 »

« La négociation a été l'occasion d'une meilleure connaissance réciproque, entre niveaux centralisé et décentralisé, des compétences et des lacunes de chacun. Nous avons ainsi pu constituer un réseau de correspondants, avec lequel nous travaillons maintenant régulièrement ».

France ont abouti à l'octroi de contreparties horaires et financières, destinées à compenser les difficultés liées à ces horaires. Or, à l'occasion du processus de réduction des horaires, on s'aperçoit que, tout en demeurant sensibles aux désagréments d'origine, les salariés sont maintenant très attachés à ces contreparties elles-mêmes : en effet, si vous réduisez uniquement leur temps de travail de jour, pour garder le nombre de nuits – et donc le montant de la rémunération – intacts, vous dégradez (en relatif) leurs conditions de travail, puisque la proportion de nuits travaillées va augmenter. En revanche, si, grâce à une réduction des horaires, vous réduisez le nombre de nuits travaillées, ils devraient voir mécaniquement leurs primes diminuer, ce qu'ils n'acceptent pas car ils pourraient y voir un traitement inéquitable par rapport à leurs collègues de jour qui, eux, ne perdent rien à l'occasion de la RTT. Un des conflits les plus sérieux, pendant la négociation, a porté sur ce problème, qui demande tout de suite une certaine technicité.

Nous avons aussi dû réexaminer des questions qui devront être traitées sur la durée et qui pourraient dans l'avenir devenir des problèmes très sensibles, comme le temps partiel, les temps d'astreinte, les temps de pause, etc. Au fil du temps s'était constitué un certain équilibre coutumier mais, avec la deuxième loi Aubry, le problème de leur décompte revient à l'ordre du jour et les positions peuvent s'exacerber à nouveau des deux côtés. Le lieu où doit s'effectuer l'habillage et le déshabillage, pour les personnels en tenue, devient alors aussi un sujet de discussion...

Il reste encore beaucoup de questions de ce type à résoudre et c'est ce à quoi s'attache l'équipe projet que nous avons mise en place. Elle se constitue progressivement une expertise très pointue. Mais il ne faudrait pas que les questions de dimension technique prennent le pas sur le fond !

G&C *Quel bilan pouvez-vous à ce jour tirer de ces négociations, à titre personnel et pour l'entreprise ?*

G.R. Pour une entreprise comme Air France, où les statuts

et les structures ne se prêtaient pas aisément à ce type de négociation décentralisée, c'est une réussite.

Contrairement à certaines entreprises, nous avons, très tôt, reconnu que la loi serait incontournable et qu'il fallait s'y atteler très vite, car la loi supposait aussi, par l'ampleur des négociations à conduire, de nouveaux modes d'organisation.

À cet égard, l'appui de la direction nous a été très précieux : le PDG s'est personnellement engagé dans le processus, d'une manière tout à fait inhabituelle. Il est évidemment trop tôt pour dresser un bilan mais, pour l'instant, il me semble surtout important de souligner deux choses : à l'issue de ces deux ans de travail, tout d'abord, les négociations ont incontestablement été l'occasion d'aborder un certain nombre de dossiers qui le méritaient, tel celui des temps partiels, ou celui des contrats à durée déterminée ; et, ensuite, je crois que le dialogue que nous avons réussi à instaurer a sensiblement amélioré la qualité des discussions sociales dans l'entreprise.

•