

35 HEURES : PEUT-ON SE PAYER LE LUXE D'Y ALLER « A REÇULONS » ?

Certes les organisations patronales et certains syndicats peuvent encore espérer un avis défavorable du Conseil Constitutionnel sur la deuxième loi Aubry... Certes, on peut rêver d'une nouvelle joute parlementaire susceptible de faire évoluer le dispositif législatif... Il paraît néanmoins plus raisonnable de penser que lobbies patronaux et syndicaux ont atteint le maximum de leur efficacité et que - si retouches il devait y avoir - elles ne seraient que mineures et n'altéreraient pas les équilibres actuels du dispositif législatif.

Pour ceux qui n'ont pas encore franchi le pas, il va donc falloir entamer les négociations. De notre point de vue, la complexité du problème à traiter ne doit pas effrayer et les arrières pensées des uns et des autres ne constituent pas un obstacle insurmontable à la négociation.

Les arrières pensées tout d'abord. Elles demeurent depuis la première loi et sont multiples. Pour les directions, mettre en place les 35 heures de façon unilatérale à la date et aux conditions prévues par la seconde loi, réaliser son équilibre des charges en faisant appel à la sous-traitance, préserver l'organisation actuelle de l'entreprise demeurent toujours des tentations d'actualité. Pour les syndicats représentants employés et ouvriers, la conjoncture économique favorable constitue une aubaine : ils tentent de se saisir de la négociation des 35 heures pour faire le forcing sur la création d'emplois et pour essayer d'améliorer le pouvoir d'achat des salariés. Les tensions que l'on constate aujourd'hui dans de nombreux secteurs économiques en témoignent. Pour la CGC, introduire une référence horaire et des outils de mesure du temps des cadres demeure un objectif prioritaire.

La complexité du problème à traiter tient à deux ordres de préoccupations. La première tient aux contraintes de solidarité que les acteurs de la négociation se sentent obligés de respecter : risque pour les chefs d'entreprise de se mettre en porte-à-faux et d'apparaître comme non solidaire de la position de principe du patronat et de sa branche ; risque identique pour les négociateurs syndicaux qui perçoivent souvent que les positions de principe de leurs organisations ne reflètent pas nécessairement les préoccupations concrètes et les espoirs des salariés "de base". Complexité enfin tenant au fait que dans l'entreprise les métiers et les environnements sont multiples : il n'existe donc pas une formule magique de réduction du temps de travail. Pour chaque entreprise, il faut inventer un accord sur-mesure, à facettes multiples ; même dans les grandes entreprises, aucun accord ne peut être directement transposable d'un établissement à un autre.

La tentation de négocier en traînant des pieds est donc forte. Elle va, aujourd'hui plus qu'hier, devenir source de désagréments et de manques à gagner à long terme. Notre expérience nous montre que, bien conduites, assorties des précautions indispensables aux négociations complexes, les démarches actives, témoignant de la part des directions de la volonté de rechercher un accord mutuellement satisfaisant, aboutissent à des accords améliorant l'image des négociateurs, permettant de bousculer certaines habitudes et de repenser parfois profondément l'organisation du travail.

Nous sommes de ceux qui pensent que peuvent être conciliés, sans difficultés majeures, compétitivité et maintien du pouvoir d'achat des salariés, flexibilité et attentes des collaborateurs. Si l'engagement du chef d'entreprise et de ses collaborateurs immédiats traduit la volonté farouche de défendre sans concessions l'ensemble de leurs intérêts et d'aboutir à un accord négocié, les négociateurs syndicaux sont amenés à abandonner leurs positions traditionnelles pour éviter aux salariés les risques de raidissement des directions en matière sociale et de flexibilité des horaires.

Nul n'a intérêt à voir le climat se dégrader. Nul n'a intérêt à voir le juridique et la décision unilatérale prendre le pas sur la concertation et la négociation. Nul n'a intérêt à avancer vers les 35 heures " à reculons " et à regarder l'avenir dans le rétroviseur. L'ensemble des négociateurs - directions et syndicats - ont encore aujourd'hui l'occasion de montrer à l'ensemble de leurs salariés qu'ils sont capables de renoncer à l'attitude frileuse du refus du changement. Les 35 heures constituent une formidable opportunité pour autant que la négociation soit précédée d'une préparation spécifique portant sur la définition des intérêts des parties, accompagnée d'une communication adaptée à l'attention de l'ensemble du personnel et qu'elle laisse sa part aux solutions créatives, inventées en commun par l'ensemble des parties.

La clé de la réussite : réviser en profondeur sa perception de la négociation en tant que mode de gestion des différences et abandonner les méthodes adversariales de négociation fondées sur les guerres de positions, pour une démarche visant les gains mutuels pour les deux parties.

Jacques Bénesse