

Création et temps de travail : vingt ans de perspectives

Le temps de travail fait depuis deux ans un retour remarqué sur l'agenda des responsables d'entreprises. Une loi a été votée, une autre se prépare, des expériences ont eu lieu, dans la continuité des réflexions qui avaient été conduites depuis deux décennies. Quelles opportunités peut-on saisir ? Quels avantages en retirer ? Quelles ressources de créativité mettre en œuvre pour dégager des scénarios les plus favorables aux attentes des uns et des autres ? Enfin, comment créer non seulement des richesses et des produits, mais aussi des emplois ?

par Dominique Tonneau
Professeur à l'École des mines de Paris,
Maître de recherche au Centre de gestion scientifique

Comment organiser le temps de façon à permettre la création la plus riche possible, en volume mais aussi en qualité ? Quels efforts de créativité développer pour imaginer les formes d'organisation du temps les plus

pertinentes ? Avant d'aborder la question sous ces deux aspects, il n'est pas inutile, cependant, de brosser un bref rappel des attentes multiples qui caractérisent la problématique de l'aménagement et de la réduction du temps de travail (ARTT). Car cette problématique pose forcément la question de la frontière entre temps de travail et temps hors travail, et de ce fait, les changements imaginés n'ont de chance de succès que s'ils sont acceptés par tous les acteurs concernés, et satisfont donc leurs conditions minimales. Nous verrons que, depuis vingt ans, les aménagements se sont multipliés, dotés de formules dites atypiques, avec leurs avantages, leurs inconvénients pour les entreprises comme pour les salariés, et aussi avec les conditions parfois fort limitatives de leur mise en œuvre. A partir de ces constats nous pourrions examiner les enjeux et les possibilités permettant de développer des solutions originales qui puissent favoriser l'épanouissement de tous les potentiels de l'entreprise.

Les acteurs au fil du temps

Diverses attentes existent par rapport aux problèmes de la durée du travail, qui ont été portées par différentes catégories d'acteurs au fil du temps. Sommairement, on peut ainsi citer les syndicats, les salariés, les pouvoirs publics et les entreprises.

Les syndicats ont été les premiers à faire de la réduction du temps de travail l'objet de l'une de leurs revendications. Tout au long du XIX^e siècle, cette revendication existe (derrière, il est vrai, celle des salaires). Elle porte essentiellement sur la durée de la journée de travail, pour tendre vers la journée de 8 heures

(qui ne sera officialisée en France qu'en 1919). Par la suite, cette revendication s'accompagnera de demandes concernant la longueur de la semaine, la durée des congés payés et la durée totale de la carrière. Les syndicats refont depuis quelques années une entrée en force dans le jeu, depuis que les pouvoirs publics s'orientent vers des accords de flexibilité. Ils rappellent leur désir de création ou de préservation des emplois ; pour y parvenir, ils placent la réduction du temps de travail au cœur de leurs revendications (demandes de 35 heures, ou de 32 heures), et restent partagés sur la flexibilité, dont ils mesurent surtout les aspects négatifs (cadeaux au patronat, engagement asymétrique, doute sur la véracité ou la permanence des emplois créés, conditions de vie des salariés).

Pour ce qui concerne les salariés, leurs revendications personnelles interviennent surtout à partir de 1970, dans le cadre d'une recherche de partage des gains de productivité, réalisés dans les entreprises, et d'une amélioration de la qualité de la vie. C'est l'époque notamment des aspirations au temps partiel, au temps choisi, aux horaires variables, à l'arbitrage temps de travail - temps hors travail, etc.

Les pouvoirs publics, à partir de 1975, sont surtout préoccupés par la montée du chômage. La question récurrente est alors de savoir si une réduction du temps de travail est de nature à favoriser l'augmentation du nombre des emplois. Aux mesures générales et autoritaires (en 1982, passage de 40 à 39 heures et cinquième semaine de congés payés) dont l'incidence a été ressentie comme faible, les initiatives suivantes ont plutôt tenté de proposer des outils pragmatiques et progressifs, avec la loi quinquennale pour l'emploi de 1995

(accords de modulation), la loi de Robien (lien durée du travail - emploi), ou la loi Aubry de 1997. Il existe aussi d'autres mécanismes, comme la pré-retraite progressive, les incitations au développement du temps partiel, les idées envisagées de baisser les charges salariales pour les entreprises ayant réduit la durée du travail, etc.

Pour ce qui concerne les entreprises, il est difficile de généraliser, mais on peut dire qu'elles sont longtemps restées opposées à la réduction du temps de travail, en craignant que ces mesures ne soient à terme contre-productives, les mettant en situation de compétitivité diminuée par rapport aux autres pays. Cela dit, elles recherchent maintenant la flexibilité, c'est-à-dire la possibilité d'ajuster leur production aux variations de la demande, variations qui ne font que s'amplifier dans le cadre des politiques de production en juste-à-temps. La flexibilité passe alors par un aménagement du temps de travail, dont une des contreparties peut résider dans une diminution de la durée travaillée. L'ARTT devient ainsi un levier dans les mains des gestionnaires pour promouvoir des changements organisationnels. Au total, on voit que les points de vue sont loin d'être concordants, que différents objectifs peuvent être assignés à l'ARTT, et que 3 grands critères - la rentabilité économique, l'acceptabilité sociale et la faisabilité technique - doivent être examinés pour juger de l'intérêt d'une mesure de ce type.

Si les mesures proposées coûtent très cher à l'entreprise, la rentabilité économique risque fort de refuser de les étudier. Faire l'impasse sur cette dimension est irréaliste. Pour avoir une chance d'être mise en œuvre, une mesure d'ARTT doit présenter un coût faible (à compenser par des avantages qualitatifs à préciser), nul, ou négatif.

Les mesures proposées, qui concernent la vie professionnelle et personnelle de chacun, doivent, en outre, pouvoir recueillir un assentiment assez large pour être viables. Cela signifie non seulement l'accord des organes représentatifs des salariés (syndicats, CE, et autres instances réglementaires), mais aussi celui des personnes concernées, en fonction de leurs attentes, diverses selon leur catégorie (cas des cadres par

exemple); ce qui suppose un important travail préalable.

Enfin, la mise en œuvre d'une mesure d'ARTT suppose résolu un certain nombre de problèmes techniques, relevant à la fois de l'organisation de la production, de la gestion des ressources humaines, et de la gestion du temps (mode de calcul des temps travaillés, élaboration de plannings ou de roulements, adéquation de l'activité et du temps de travail, etc.).

Organiser le temps pour mieux créer

De nombreux exemples ont été fournis ces dernières années d'entreprises ayant mis en place des systèmes d'horaires en rupture avec la sacro-sainte semaine de 5 jours de 8 heures. Elles l'ont fait pour différentes raisons : augmentation de la durée d'utilisation des investissements, adaptation des effectifs à un volume d'activité fluctuant selon les jours ou les horaires de la journée, réponse à des demandes du personnel pour des horaires plus avantageux.

Les aménagements portent sur les longueurs inégales de journées, sur les heures de début de poste, sur les reports d'une semaine à l'autre, sur la possibilité de placer à sa guise des jours de repos, sur les rythmes de calendriers pour les travailleurs postés, sur la mise en place d'équipes de week-end, ou sur le travail du dimanche, etc. Dans les exemples de ce type, la logique consiste à essayer de satisfaire au mieux à la fois les attentes des salariés (qui cherchent des aménagements leur rendant service pour l'organisation de leur propre vie), et les contraintes de l'entreprise (qui doit faire face à une certaine activité). Encore faut-il distinguer les situations où les horaires, certes négociés, sont fixés par l'entreprise, et celles où les horaires sont définis par les salariés eux-mêmes, à l'intérieur d'un cadre fixé. Le degré de libre disposition de son temps est en effet un critère important d'appréciation (compte épargne temps, jours à la carte, etc.).

Le temps partiel constitue également un mode apprécié de l'aménagement du temps, à condition d'être choisi par le salarié. C'est pour lui l'occasion de

doser sa contribution au processus de production, et d'opérer librement les arbitrages entre revenu et travail. Les technologies nouvelles permettent aussi de plus en plus aux salariés de s'affranchir de la présence en entreprise : téléphones et ordinateurs portables, fax et mails, réseaux informatisés permettent maintenant de travailler chez soi comme au bureau ou, plus exactement, de voyager avec son bureau.

L'idée sous-jacente, c'est que les horaires constituent une part importante de l'appréciation générale que les salariés portent sur leurs conditions de travail, et que, donc, il est intéressant pour l'entreprise de leur apporter une réponse satisfaisante. La qualité du travail effectué s'en ressent. Les conditions dans lesquelles il a lieu (absence d'interruption, libre disposition de son temps, aménagements horaires) sont autant de facteurs qui concourent à une plus grande sérénité, et à une meilleure qualité, en délivrant le salarié d'une partie de ses stress quotidiens (course perpétuelle contre le temps). Dans bien des cas, et notamment pour les cadres, c'est la possibilité de pouvoir procéder au calme et sans interruption à du travail de réflexion, d'analyse, d'écriture ou de synthèse, toutes tâches qu'ils ne peuvent habituellement effectuer au bureau qu'après le départ de leurs collaborateurs, ce qui allonge à l'excès leurs journées.

A l'inverse, ces arrangements peuvent comporter leurs aspects négatifs : ainsi, pouvoir emporter du travail chez soi présente comme revers de la médaille, le fait d'être joignable à tout moment, et de ne plus disposer d'une frontière nette entre vie au travail et vie hors travail. De même, la mise en place du temps partiel pour un salarié donné s'effectue en fonction de ses souhaits, mais elle a des effets sur le collectif dans lequel il se situe, dans la mesure où il consomme une part des marges de manœuvre organisationnelles.

Globalement, il ressort de ces aménagements que le temps est loin d'être une matière homogène, et ne se laisse pas facilement appréhender par des indicateurs simples. Le volume d'heures travaillées en est un, mais il faut aussi tenir compte des rythmes, de l'emplacement de ces heures sur les différentes journées,

du contenu du travail à y effectuer, et des conditions dans lesquelles il se déroule. Ainsi, lors du passage à 35 heures dans une mairie communiste, le personnel est venu se plaindre de ce changement au sénateur-maire, en estimant que « *c'était mieux à 40 heures qu'à 35* ». Evidemment, le point litigieux n'était pas le volume des heures travaillées, mais les modalités de mise en place de nocturnes et l'ouverture du samedi matin

destinées à afficher une qualité de service améliorée aux administrés. Nombre de travaux ont été conduits pour apprécier les retombées sur la satisfaction des salariés, à partir des conditions dans lesquelles ils sont amenés à travailler. Mais, à côté du vécu des salariés, il faut aussi regarder les contraintes de l'organisation, les règles et procédures à mettre en place ainsi que les critères de représentation et d'appréciation d'une solution. En fait, il paraît assez difficile d'isoler les aspects relevant de l'aménagement du temps de travail sans aussi se préoccuper de la nature et du contenu de l'activité à effectuer. Il va donc falloir faire preuve de créativité pour imaginer les modalités les plus pertinentes de cet aménagement.

Imaginer un cadre pour organiser le temps : les dispositifs disponibles

Alors que la durée du temps de travail dans les entreprises françaises avait décliné de façon spontanée entre 1948 et 1968, pour enfin atteindre les 40 heures vers 1970, il a fallu, pour aller plus loin, des mesures réglementaires (obligation des 35 heures effectives pour le travail posté continu), ou incitatives (abaissement à 39 heures de la durée légale du travail). Actuellement, deux grands dispositifs s'offrent à l'entreprise qui cherche à utiliser la gestion du temps de travail comme un moyen de procéder à des réorganisations : les accords de modularité contenus dans la loi quinquennale sur l'emploi de 1994, et la loi Aubry de

1997, qui a pris la suite de la loi de Robien de 1996.

Les accords de modularité sont des dispositifs complexes permettant de compenser des semaines à haute durée du travail contre des semaines à basse durée du travail, tout en respectant des contraintes issues du code du travail, et en accordant éventuellement à titre compensatoire un abaissement de la durée moyenne du travail :

- avec la modulation de type 1, les heures supplémentaires des semaines hautes ouvrent droit à majoration et à repos compensateur ;
- avec la modulation de type 2, les heures supplémentaires des semaines hautes n'ouvrent droit ni à majoration ni à repos compensateur et sont soumises à un plafond de 44 heures par semaine ; mais l'entreprise doit négocier une contrepartie avec les partenaires sociaux (en temps, ou en rémunération par exemple) ;
- avec la modulation de type 3 - aussi appelée annualisation - comme dans l'accord de type 2, les heures supplémentaires des semaines hautes n'ouvrent droit ni à majoration ni à

repos compensateur ; en revanche le plafond des semaines hautes peut atteindre 48 h, et le plancher des semaines basses peut descendre à 0h ; par ailleurs, la contrepartie négociée pour les salariés doit ici prendre la forme d'une réduction, à définir, de la durée moyenne hebdomadaire.

Les dispositifs légaux de réduction du temps de travail traitent essentiellement de la compensation en emplois de la réduction du temps de travail individuel :

- dans la loi de Robien, il s'agissait (pour les entreprises hors secteur public) d'un calcul global permettant d'échanger une réduction de la durée du travail contre des embauches, dans une optique soit offensive (créer des emplois ex nihilo), soit défensive (éviter la suppression d'emplois qui interviendrait inéluctablement sans l'application de la loi de

Robien) ; l'apport de l'Etat consistait à prendre en charge une partie des charges sociales de l'ensemble des salariés ; de ce fait, le coût pour l'entreprise n'excédait guère 5 % en masse salariale, sachant que la compensation salariale totale n'était pas exigée ; cela dit, il reste un pari sur la pérennité des emplois créés, puisque l'entreprise ne s'engageait, elle, que sur 2 ans ;

- la loi Aubry vise aussi à inciter les entreprises à se réorganiser sur la base de 35 heures, mais elle pose un délai maximum à respecter, fin 1999, et essaie de favoriser la mise en œuvre en proposant des aides dégressives à ceux qui se lancent tôt. Une loi complémentaire doit faire le bilan des aménagements réalisés fin 1999, et proposer un cadre nouveau pour l'an 2000.

La semaine de 4 jours constitue une des modalités de la réduction de la durée du travail, qui peut notamment conduire à la semaine de 32 heures, en 4 jours de 8 heures. Elle suppose cependant que l'entreprise puisse mettre en place une organisation de roulements et soit intéressée à maintenir et développer sa production sur 5 ou 6 jours. Enfin, elle ne crée d'emplois que si la logique de gains de productivité ne joue pas à plein.

La réflexion sur les réorganisations se poursuit naturellement dans les entreprises pour gagner en productivité et mettre en place des organisations performantes. L'expérience montre que plus la réflexion a été portée en amont des décisions, plus elle a pris en compte l'ensemble des aspects organisationnels, économiques et sociaux, mieux elle parvient à trouver des solutions permettant à chaque partie prenante d'être gagnante. Cela suppose, toutefois, une démarche participative astreignante et une méthodologie rigoureuse.

Organiser le temps pour créer des emplois

L'organisation du temps est aussi perçue, par les pouvoirs publics et par les syndicats, comme pouvant apporter sa contribution à la création d'emplois. En fait, on bute toujours sur la même ques-

tion et les réponses diverses qui lui sont apportées. La réduction du temps de travail peut-elle contribuer à créer des emplois, ou à réduire le chômage ? Ou présente-t-elle un risque pour les entreprises d'une diminution de leur compétitivité face aux entreprises étrangères, dans un marché mondialisé ? Pierre Larroutou fait remarquer que ces deux variables ne jouent pas forcément dans le même sens : ainsi, entre 1974 et

1991, la population active s'est accrue de 10 %, et le total des heures travaillées a décliné de 10 % (l'écart entre offre et besoin de travail s'est creusé de 20 %), ce qui pose le problème de la meilleure répartition du travail dans un monde où c'est cette variable qui accorde à une personne son statut social ; de plus, la production de richesses augmentait de 44 % dans le même temps, tout en nécessitant de moins en moins de travail.

Les questions d'aménagement et de réduction du temps de travail conduisent donc autant au problème de l'emploi qu'à celui de la compétitivité des entreprises. On glisse insensiblement du registre économique et organisationnel, vers un registre plus global, sur les possibilités de réinsérer dans le monde du travail ceux qui en sont exclus, et donc sur la place que les entreprises doivent avoir dans le financement des ressources de la collectivité. Ce n'est pas étonnant, mais ce glissement montre que l'on va alors trouver mêlés les registres de l'économie, de la politique, du social, et de la morale. Ces problèmes ne se posent d'ailleurs pas seulement en France, mais dans la plupart des pays industrialisés.

C'est pourquoi - et les récentes réactions des organisations patronales le montrent bien - les entreprises restent très méfiantes vis-à-vis de contraintes qui leur sont imposées de l'extérieur. Pour comprendre la réponse d'une entreprise à une réglementation concernant le temps de travail, il faut essayer de décrypter la logique dans laquelle elle va se situer, compte tenu de son environnement et de ses stratégies de développement économique. On peut

essayer d'en rendre compte à travers une typologie, élaborée lors de recherches antérieures (1), avant 1982. Cette typologie faisait l'hypothèse implicite d'une compensation salariale totale, ce qui n'est plus le cas actuellement. Il y a, depuis les accords de Robien, tendance au partage sur ce point, avec des financements partiels par les salariés, ou des engagements de modération. En allant de la logique la plus passive (la répercussion), à celle qui est la plus bénéfique pour le développement stratégique de l'entreprise, on trouve :

- la répercussion, logique suivant laquelle les entreprises subissent la réduction sans disposer d'une grande marge de manœuvre vis-à-vis de leur environnement ; on risque alors d'observer des conséquences négatives, à la fois pour l'entreprise (parts de marché, dégradation financière), pour le secteur macro-économique (inflation, baisse des capacités de production, pénétration accrue de la concurrence étrangère), et pour les salariés (à terme, disparition de certaines entreprises, avec licenciements) ;

- l'embauche, dans le cas où les entreprises qui utilisent peu de main d'œuvre, jouissent d'une position suffisamment forte sur le marché, ou sont dans une situation financière satisfaisante ; elles peuvent embaucher

sans se réorganiser ou faire des gains de productivité, mais elles risquent, si leur situation dominante sur le marché venait à être fortement concurrencée, de subir plus tard un certain handicap ;

- les gains de productivité qui, à organisation inchangée, limitent (et souvent annulent) l'embauche nécessaire ; ceci est souvent le cas pour les modifications de faible ampleur ;

- la réorganisation de l'entreprise qui s'adapte à la réduction du temps de travail par une rationalisation de son organisation ; ce qui lui permet de maintenir sa production et de limiter les embauches nécessaires (meilleure répartition des effectifs en fonction des variations d'activité, plus grande souplesse,

plus grande utilisation des machines les plus performantes ou correspondant à la demande la plus forte, etc) ;

- le développement de l'entreprise qui utilise la réduction du temps de travail comme point d'appui stratégique ; elle augmente sa durée d'utilisation des équipements (et donc sa production), et compense l'augmentation de coût salarial lié aux embauches nécessaires, par un meilleur amortissement de ses frais fixes (de structure).

En fait, les préoccupations dominantes des entreprises ne sont pas exactement en phase avec le souci de l'emploi. Elles cherchent essentiellement à accroître leurs parts de marché, et à assurer leur développement. Dans ces conditions, comment s'étonner qu'elles cherchent davantage à diminuer leurs coûts pour survivre, qu'à assurer l'emploi ?

Organisation, emploi et compétitivité

Or il continue probablement d'exister des marges de manœuvre concernant l'utilisation des heures payées : la « chasse au gaspi » ne se limite pas forcément aux achats ou aux stocks, elle peut aussi permettre de libérer du temps, ou de le disposer de façon différente et plus appropriée. Plus précisément, cette

La « chasse au gaspi » ne se limite pas forcément aux achats ou aux stocks, elle peut aussi permettre de libérer du temps, ou de le disposer de façon plus appropriée

recherche d'efficacité porte sur deux composantes, l'efficacité organisationnelle, celles des procédures, des or-

ganisations en place, des dispositifs de gestion (banques de données, etc.), et l'efficacité personnelle au travail, la maîtrise des outils à disposition, la gestion des agendas et plannings personnels, l'efficacité dans les contacts relationnels. De plus en plus, les entreprises fonctionnent sur des projets individualisés, changeant au fil des relations avec les clients, et sont donc obligées de mettre en place des organisations à géométrie variable, où les cadres jouent un rôle essentiel. Leur donner les moyens de gérer leur temps, c'est

(1) Voir M. Pepin, D. Tonneau : Réduction du temps de travail, une typologie du comportement des entreprises, in *Economie et Prévision*, n° 55, 1982/4.

leur offrir la possibilité de gérer au mieux les intérêts de l'entreprise.

En dehors de l'effet emploi, d'autres avantages peuvent probablement être retirés d'une réflexion sur l'aménagement du temps.

En premier lieu, la manière d'organiser le temps est forcément dépendante de la manière dont on conçoit l'activité ; une réflexion qui ne s'attacherait qu'à la variable temps resterait déconnectée des vrais problèmes de l'entreprise. C'est donc au couplage temps-activités qu'il faut s'intéresser. Cela suppose une sorte d'analyse de la valeur, en temps, des différentes activités réalisées, pour examiner à quel moment déclencher telle action, comment coordonner des tâches diverses ou des acteurs qui ne sont pas toujours présents simultanément, etc.

Techniquement, cette réflexion débouche alors sur les modalités pratiques d'agencement du temps : rythme, emplacement des absences pour congés ou récupérations, plannings de toutes natures, souplesse d'utilisation, autonomie de disposition constituent autant de variables sur lesquelles l'entreprise peut jouer, pour profiter du nouvel agencement du temps dans une perspective de mise en œuvre de sa stratégie commer-

ciale. Il reste, cela dit, à résoudre nombre de questions, comme celle du temps de travail des cadres, du partage de leurs responsabilités, et de l'organisation temporelle susceptible de les faire profiter des réductions du temps de travail, la plus compatible avec la nature de leur activité.

La mise en place de nouveaux horaires est aussi l'occasion de revenir sur l'articulation nécessaire entre le temps individuel de travail et les exigences de l'activité collective, donc de mieux situer chacun par rapport aux objectifs de l'entreprise, et de dynamiser les équipes. C'est pourquoi l'idée apparaît d'une nouveau métier de technicien des horaires à la croisée entre la direction des ressources humaines, traditionnellement responsable des aspects concernant la durée du travail, élément du contrat salarial, et la direction de la production, directement responsable de l'insertion du salarié dans le processus de production.

C'est enfin l'occasion d'un dialogue social renouvelé, fondé sur la double prise en compte des objectifs de l'entreprise (activité, organisation, flexibilité, progrès), et des intérêts des salariés (amélioration des conditions de travail, disponibilité en temps, effet emploi).

Les enjeux sont de taille, chacun des partenaires sociaux le sait.

Ce qui paraît clair, c'est que globalement, la réduction du temps de travail n'est plus la simple diminution quantitative du volume des heures travaillées, mais qu'elle débouche nécessairement maintenant sur une remise à plat de l'organisation et de l'activité, contribuant ainsi à rendre de plus en plus complexes les négociations, et la mise en œuvre des résultats. Les entreprises ont suffisamment fait la preuve de leurs capacités d'innovation et de création pour intégrer la dimension emploi dans l'ARTT, au-delà de la recherche d'une organisation plus performante. ●

BIBLIOGRAPHIE

35 heures, le double piège, P. Larroutourou, Belfond, Paris 1998

La réduction du temps de travail, rapport au Conseil d'analyse économique, D. Taddei, la Documentation française, Paris, 1997

Agir sur l'organisation du temps de travail, M. Pepin, Y. Le Roux, Ed. Anact- Liaisons, Paris 1996

L'aménagement du temps de travail, P. Boisard, Ed. Puf, que sais-je, Paris 1996,