

P REMIÈRES INFORMATIONS

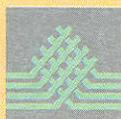
et PREMIÈRES SYNTHÈSES

L'IMPACT MICROÉCONOMIQUE DE LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

Une évaluation pour quelques pionniers

Afin de mieux comprendre les enjeux microéconomiques et gestionnaires de l'aménagement-réduction du temps de travail (ARTT), deux équipes de consultants et chercheurs en gestion ont enquêté pour la DARES dans dix-huit entreprises qui l'avaient appliqué dans le cadre de la loi Robien. Menée au moins un an après la signature des accords, cette étude montre à quel point l'ARTT peut être une source d'opportunités économiques, parfois insoupçonnées *a priori* par les acteurs. Elle montre aussi les risques de déstabilisation que courent les entreprises mal préparées. En particulier, les indicateurs de gestion traditionnels peuvent se révéler inadaptés au pilotage d'une opération d'ARTT : des ajustements, voire même des innovations, se révèlent nécessaires, à propos desquelles l'étude propose des pistes de réflexion.

Pour les chefs d'entreprises qui l'ont mise en œuvre de façon précoce, donc avant la réduction de la durée légale, la réduction du temps de travail obéit à des logiques très diverses : volonté de créer ou de préserver des emplois, nécessité de réorganisation en profondeur, stratégie de réduction des coûts et/ou d'accroissement de la réactivité (Bloch-London et alii, 1999 ; Boisard, Pelisse, 1999 ; Aucouturier, Coutrot, 2000). Même dans les cas où la motivation principale n'est pas d'ordre strictement économique, par exemple lorsque l'employeur veut contribuer à la lutte contre le chômage et pour la cohésion sociale, les objectifs ne peuvent être durablement atteints que si la mise en œuvre de la RTT se fait dans des conditions économiquement saines, sans dérapage des coûts ni chute de la production. Or la RTT représente souvent un choc organisationnel majeur, riche en opportunités mais aussi lourd de périls. Mieux comprendre comment se met concrètement en place la RTT dans les entreprises d'un point de vue économique, quels obstacles ou opportunités plus ou moins anticipés ren-



contrent les acteurs économiques, et de quels outils ils disposent pour les contourner, les renforcer ou les évaluer : tels étaient les objectifs de deux études parallèles, que la DARES a commandées à deux équipes de consultants et de chercheurs spécialistes des problèmes de l'organisation du travail (encadré méthodologique). On présente ici de façon synthétique les principaux enseignements de ces deux études.

L'ARTT peut être une source d'opportunités économiques pour les entreprises

La réduction du temps de travail de 10 %, avant toute embauche, ne signifie pas nécessairement une amputation de 10 % de la capacité de production. Les heures supprimées peuvent être « sélectionnées » (d'un point de vue économique) parmi les heures ouvrées en privilégiant les plages de temps et/ou les métiers les moins sollicités. Il en résulte une moindre nécessité d'embauches pour équilibrer la « perte » d'activité, et donc – à niveau constant de production – des gains de productivité du travail.

Dans des entreprises à variations très prononcées de niveaux d'activité (saisonnalités d'approvisionnements ou de ventes, aléas portant sur de gros marchés), la réduction de temps porte assez souvent sur des créneaux d'heures creuses, autrefois rémunérées. De ce fait, le coût économique de la RTT n'est aucunement proportionnel à sa réduction. Ainsi, dans l'entreprise A de notre étude, la prouesse économique réalisée – dans un contexte de variation des volumes de 1 à 10 sur l'un de ses marchés – consistera à éliminer des heures de travail qui allaient devenir totalement improductives à très brève échéance. Dans un tel cas, le coût économique mécanique de la RTT est considérablement plus faible qu'il ne pourrait le sembler à première vue. En contrepartie, l'entreprise peut négocier un redéploiement d'activité sur des plages de temps et/ou sur des productions ou servi-

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Dix-huit entreprises ont été sélectionnées par les deux équipes (CREREG et BL Consultants) selon des principes similaires : signataires pour la plupart d'un accord Robien offensif, ces entreprises conjuguèrent réduction du temps de travail et réorganisation du travail ; le délai de mise en œuvre de l'accord était supérieur à un an au moment de l'enquête, ce qui garantissait un recul suffisant ; une relation de confiance entre l'entreprise et l'équipe de recherche, et une disponibilité de la direction vis-à-vis de l'équipe de recherche, étaient indispensables pour obtenir les informations détaillées demandées dans les guides d'entretien.

Après avoir obtenu l'accord de la Direction générale, et avoir obtenu un premier ensemble de documents permettant une première analyse de chaque dossier, les chercheurs et consultants ont réalisé des entretiens approfondis en entreprise, non seulement avec la direction mais avec des responsables financiers et opérationnels et des organisations syndicales signataires, afin d'obtenir une vision aussi complète que possible. Un recueil le plus systématique possible a été fait des indicateurs utilisés par les responsables d'entreprise pour leur pilotage de gestion (bien que toutes les entreprises n'aient pas accédé à cette demande, certaines parce qu'elles ne disposaient pas véritablement d'indicateurs formalisés). Une attention particulière a été accordée à l'impact de la RTT sur le triangle *emploi – volume d'activité – productivité*, notamment en confrontant les prévisions faites *a priori* par les responsables lors de la préparation de l'accord, et les réalisations *a posteriori*.

Pour chaque entreprise, un projet de compte-rendu a été établi par les équipes de chercheurs et consultants (1). Certaines entreprises ont fait part de leurs remarques sur le projet, qui ont été pour la plupart prises en compte. Chaque équipe a rédigé un rapport de synthèse propre à son étude. Le présent article résulte d'une confrontation entre les résultats obtenus par les deux équipes. Le texte reflète les points de vue des deux signataires, mais les parties 1 et 3 ont été rédigées par Dominique Fauconnier et les parties 2 et 4 par David Alis. Les exemples illustrant les parties 1 et 3 proviennent de l'étude de BL Consultants, ceux des parties 2 et 4 de l'étude CREREG, les conclusions avancées reflétant les expériences des deux équipes.

(1) - Deux équipes ont mené chacune de son côté des monographies dans deux groupes d'entreprises. David Alis est chercheur au CREREG (Centre de recherche en gestion de l'Université de Rennes 1) et Dominique Fauconnier, associé de CISTE, était Directeur associé de BL Consultants au moment de l'étude. L'équipe animée par le CREREG était constituée de : D. Alis (CREREG), C.-H. d'Arcimoles (IAE de Poitiers), Y. Cohen-Hadria (consultant ICMS), S. Guerfel (CRG École Polytechnique), F. Laval (IAE de Poitiers), G. Poilpot-Rocaboy (CREREG), J. Y. Saulquin (ESCEM). L'équipe de BL Consultants était pilotée par D. Fauconnier, avec O. Gabolde et A. Risetti. Les deux études ont été suivies par un Comité de pilotage animé par la DARES en collaboration avec l'ANACT.

ces à haute valeur ajoutée, en utilisant le quota d'heures des emplois compensateurs (approches offensives), ou les réaffectations sur d'autres activités des emplois sauvegardés (approches défensives).

Outre ce redéploiement des heures creuses vers des heures pleines, la réduction du temps de travail est souvent l'occasion d'une baisse du coût salarial unitaire, même dans les cas où la compensation salariale est intégrale pour les salariés déjà présents dans l'entreprise. En effet, dans les cas « offensifs », les personnes recrutées contribuent souvent à la masse salariale à des taux horaires très minorés du fait, par exemple :

- des différences de coûts des embauchés (jeunes sans ancienneté, sans points de qualification acquis à l'expérience, formes d'emplois à

coûts réduits, tels les temps partiels,...) ;

- de la non-compensation salariale pour les nouveaux, dans un premier temps, ou de façon durable ;

- de la baisse (grâce au nouveau cadre de flexibilité du temps de travail) de la proportion d'heures majorées (heures supplémentaires en particulier) ;

- de la réduction, pour les mêmes raisons, d'heures externalisées (interim ou sous-traitance), dont le coût complet pour l'entreprise est le plus souvent supérieur au coût du travail interne (1).

(1) - En effet, aux coûts facturés par l'entreprise de travail temporaire, il faudrait ajouter les coûts de gestion de ces prestations externes, le sur-encadrement pour l'accueil et la formation des intérimaires, les coûts de transports additionnels, les coûts de non-qualité éventuels.

