

PREMIÈRES SYNTHÈSES

LES STRATÉGIES DES ENTREPRISES ET DES SALARIÉS DES SERVICES FACE A LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

Le Ministère du Travail a fait réaliser une étude dans 20 entreprises des services et de la distribution afin d'évaluer quels effets aurait sur l'emploi dans ces secteurs, une éventuelle réduction de la durée légale du travail. L'étude indique que ces effets dépendraient étroitement de trois facteurs interdépendants : les modes de rémunération en vigueur, l'ampleur des gains de productivité potentiels, et les stratégies des acteurs dans les entreprises. Les facteurs techniques et organisationnels joueraient certes un rôle capital, mais l'effet sur l'emploi de la réduction de la durée légale serait aussi très dépendant de la capacité des partenaires à intégrer la création d'emploi parmi leurs objectifs stratégiques.

L'effet potentiel d'une réduction de la durée légale du travail sur l'emploi est un sujet controversé. Les projections réalisées notamment pour le XI^{ème} Plan indiquent que la réduction de la durée du travail est potentiellement un puissant levier pour la création d'emplois. Ces simulations macroéconomiques posent toutefois des problèmes quant à leurs hypothèses et leurs résultats. Elles supposent, par exemple, qu'une modification de la durée légale amène les entreprises à réduire la durée réelle du travail; que la durée d'utilisation des équipements dans l'industrie augmente par l'extension du travail en équipes; que les salariés acceptent d'échanger pertes de salaires et horaires atypiques contre une baisse de la durée et une reprise des embauches; que les entreprises ne supportent guère



de coûts liés aux réorganisations nécessaires suite à une modification importante des horaires; et enfin, que les gains de productivité liés à ces réorganisations soient faibles voire inexistants. Ce n'est que sous ces hypothèses restrictives, que le «rendement» en emploi d'une réduction de la durée du travail serait maximum - c'est à dire, par exemple, que le passage aux 35 h accroîtrait l'emploi de 10 %.

Evaluer l'effet probable sur l'emploi d'une éventuelle réduction de la durée légale suppose donc de disposer d'études à un niveau détaillé, pour tester la pertinence de chacune de ces hypothèses. Le problème est particulièrement délicat concernant les secteurs des services, qui sont aujourd'hui les principaux créateurs d'emplois. Supposer qu'une réduction de la durée légale du travail permettrait de redistribuer intégralement les heures de travail entre un plus grand nombre de salariés, est sans doute une hypothèse encore plus forte dans les services que dans l'industrie. La notion d'horaire collectif, dominante dans l'industrie, a certainement moins de sens dans les services, du fait de l'éclatement et de l'individualisation très importants des horaires : temps partiel, temps à la carte, forfaits pour les cadres, les commerciaux ... qui excluraient probablement certains salariés d'une éventuelle mesure de réduction générale. Aussi, dans ces secteurs, est-il particulièrement difficile d'anticiper l'effet d'une éventuelle mesure de réduction de la durée légale sur la durée réelle du travail, et, a fortiori, sur l'emploi.

Les dimensions décisives: rémunération, organisation du travail et stratégies des acteurs

Pour disposer d'éléments plus précis dans ce débat, la DARES a commandé à deux cabinets spécialisés une étude de simulation, à un niveau microéconomique: quels seraient les effets potentiels sur l'em-

ploi d'une réduction de la durée légale du travail dans des entreprises des services ? (cf. encadré : "la méthodologie des études"). La première étude (1) concernait 8 PME des services marchands, et la seconde (2) 12 entreprises de la distribution. Il s'agissait d'interroger et de faire réfléchir de manière prospective les divers partenaires, directions, représentants du personnel et salariés, sur leurs attitudes et stratégies dans l'hypothèse d'une réduction importante de la durée légale du travail: que se passerait-il pour la durée effective de travail, l'organisation du travail, les salaires, l'emploi... Deux scénarios étaient chaque fois proposés à la réflexion des personnes interrogées: dans la première étude, 35 h hebdomadaires ou 35 h annualisées; dans la deuxième étude, 35 h ou 32 h hebdomadaires (3), avec dans chaque cas un financement public partiel par réductions de cotisations sociales. Ce type d'exercice, par nature hypothétique, ne prétend évidemment pas permettre de prévoir ce qui se passerait effectivement en cas de changement de la législation, mais fournit des éléments intéressants sur ce qui pourrait conditionner le succès ou l'échec de la démarche : les entretiens avec les partenaires étaient en effet menés de manière itérative, pour tenter de prendre en compte la dynamique des interactions entre les comportements des uns et des autres.

De ces deux études ressort une première conclusion: l'impact d'une éventuelle réduction de la durée légale sur l'entreprise et donc sur l'emploi, dépend principalement de trois éléments, largement interdépendants: les modes de rémunération en vigueur, les réserves de productivité existantes, et les stratégies des acteurs sociaux. Or les entreprises de service connaissent une variété particulièrement grande de situations selon ces trois aspects. Cette diversité extrême empêche de penser qu'il y aurait de façon probable

un modèle unique de comportement face à une réduction de la durée légale.

Le mode de rémunération : trois types dominants

Les liens existant entre durée effective de travail, horaire collectif affiché et durée légale ou conventionnelle, sont plus distendus dans les services que dans les activités de production industrielle. Dans les entreprises enquêtées, la durée légale ou conventionnelle reste une référence et définit l'horaire collectif. Mais le temps de travail effectif s'en éloigne souvent très largement. Quant au salaire, il peut être calculé en fonction de l'horaire collectif affiché, de la durée effective, ou bien d'un indicateur des résultats du salarié. Selon les cas, les problèmes posés par une réduction de la durée légale ne seront évidemment pas les mêmes. On peut schématiquement distinguer trois situations à cet égard.

1- la rémunération est calculée à partir de l'horaire effectué. Pour les salariés à temps plein, cela signifie que leur salaire est calculé sur la base de l'horaire collectif affiché (en général 39 h) et que le régime des heures supplémentaires leur est appliqué en cas de dépassement de la durée légale (39 h) ou considérée équivalente (dans certains métiers de la distribution). Cette situation concerne la plupart des employés de

(1) - Innovence, «Réduction de la durée du travail et emploi: Etude-enquête dans les PME des services», Rapport final (H. Bertrand et N. Azoulay), Avril 1995.

(2) - Bossard Consultants, «Etude sur les coûts et obstacles à la réduction de la durée du travail dans les entreprises du secteur de la distribution», (P.-J. Augereau, A. Cellé), Mars 1995.

(3) - On ne commentera ici que les réactions des partenaires au premier scénario; en effet, il est souvent apparu difficile d'approfondir le deuxième scénario, tant les questions soulevées par le premier polarisaient l'attention.

type administratif (qui sont présents dans toutes les entreprises), la majorité des ouvriers et employés rencontrés dans l'entreprise de nettoyage industriel, de transport urbain, de la clinique (personnel soignant et hôtelier), une partie des employés de la distribution et l'ensemble des caissières. La plupart de celles-ci travaillent à temps partiel, rémunérées sur la base du SMIC au prorata de leur durée effective, avec parfois un volume important d'heures complémentaires. Cette situation est la plus simple à analyser : la durée effective coïncide en général avec l'horaire collectif affiché, lequel correspond le plus souvent à la durée légale. La réduction de cette dernière s'applique, en principe, intégralement aux salariés à temps plein, dans la mesure où les heures effectuées au-delà de la nouvelle durée légale sont soumises, en tant qu'heures supplémentaires, à un taux majoré dissuasif pour l'entreprise. Les salariés à temps partiel, eux, ne sont pas, en principe, directement concernés, toujours dans la mesure (correspondant à la situation actuelle) où les heures complémentaires ne sont pas majorées.

2- les salariés sont rémunérés au «forfait» : la durée effective ne dépend guère de la durée légale du travail, et la rémunération ne varie pas en fonction du temps de travail effectif. Le régime des heures supplémentaires ne leur est donc pas appliqué. Juridiquement ce système de rémunération ne devrait concerner que les cadres et techniciens, soumis à l'obligation de résultat et donc supposés ne pas compter leur temps de travail. L'étude montre que cette pratique concerne non seulement les cadres, mais aussi beaucoup de contremaîtres et agents de maîtrise (chefs de rayon...) de la distribution; elle apparaît même parmi certains employés et ouvriers des services. Ainsi les salariés du salon de coiffure enquêtés travaillent de 45 à 50 h hebdomadaires, sans décompte des heures supplémentaires.

LA MÉTHODOLOGIE DES ÉTUDES

Vingt entreprises ont accepté de participer aux simulations ici résumées, les entretiens se déroulant entre novembre 1994 et février 1995. Les consultants (Innocece pour 8 entreprises des services marchands, Bossard Consultants pour 12 entreprises de la distribution) ont proposé aux interlocuteurs (responsables d'entreprises, représentants du personnel, salariés) de se situer dans la perspective hypothétique d'un scénario de réduction significative de la durée légale du travail. Ils ont envisagé avec eux, sur la base d'un guide d'entretien a priori, les diverses manières dont leur entreprise et eux-mêmes s'adaptent à cette nouvelle situation. L'étude visait à dégager les paramètres pertinents pour analyser les stratégies d'adaptation des entreprises et des individus à une modification de la durée légale du travail; elle souhaitait faire avancer la réflexion sur les mesures envisageables pour rendre ces comportements le plus compatibles possibles avec l'objectif de création d'emplois.

L'enquête en entreprise se déroulait en deux temps.

Un premier «passage» était consacré à des entretiens «catégoriels» afin de collecter l'information «statistique» relative aux positions et réactions devant divers scénarios de R.D.T. (modalités, contenus, échelonnement,...).

Dans un deuxième «passage», plus interactif, on s'efforçait de comprendre quelle serait la trajectoire dynamique engendrée par les actions et réactions croisées des diverses catégories d'acteurs impliqués, construisant ainsi une ébauche de simulation des effets des divers scénarios envisagés. Toutefois, dans la distribution, ce deuxième temps n'a pas toujours été possible, faute d'interlocuteurs syndicaux. Les scénarios ont été construits selon 3 principes :

Le premier était celui d'une réduction importante de la durée du travail afin d'obtenir des résultats significatifs sur l'emploi.

Le second était un principe d'équilibre : chaque partie prenante (salariés, entreprises, organismes et pouvoirs publics) devrait contribuer mais également recevoir. Il s'agit de susciter un arbitrage différent entre temps de travail, rémunération, emploi, flexibilité, plus que d'imposer une nouvelle solution préconçue et unique.

Le troisième était celui d'une internalisation de la contrainte du chômage et de son coût : comme l'indiquait le rapport de la Commission Emploi du Plan (dit rapport BRUNHES), il s'agit de «créer un système de contraintes et de stimulants dont la légitimité trouve son origine dans les externalités non perçues par les acteurs concernés».

En conséquence deux scénarios de base étaient proposés, le premier sur une définition hebdomadaire de l'horaire collectif, le second sur une définition annuelle. Le financement de la réduction de la durée du travail, déduction faite des gains de productivité, était envisagé de manière tripartite, par une réduction de cotisations sociales, une baisse de la rémunération mensuelle et une baisse des marges. Dans chaque entreprise, le consultant, à l'issue des entretiens avec les partenaires, s'efforçait de chiffrer les conséquences des scénarios, en présentant éventuellement des fourchettes.

res. A l'inverse les ouvriers de l'entreprise de propreté urbaine enquêtée sont payés 39 h pour un temps de travail effectif inférieur, selon un système de «fini-quitte» où le salarié quitte son travail lorsqu'il a fini sa tâche. Ce dernier exemple est d'ailleurs une exception, car le forfait implique en général une durée de travail effective supérieure à la durée de référence rémunérée.

Dans cette configuration, la réduction de la durée légale n'aurait sans doute pas d'effet mécanique

sur la durée réelle du travail; ces salariés pensent souvent que dans ce cas leur rémunération serait probablement amputée sans aucun bénéfice pour l'emploi. Pour ces catégories, les systèmes de travail et le volume de l'emploi ne devraient pas a priori être beaucoup affectés par une mesure de réduction de la durée légale. Pourtant, dans certains cas, celle-ci, bien qu'elle ne soit pas appliquée, sert de référence générale, de norme sociale, par rapport à laquelle on situe ses pratiques propres : sa réduction, comme l'ex-

prime par exemple la direction de l'établissement de coiffure, ne pourrait rester sans effet sur les durées effectives, sauf à creuser un écart excessif entre la norme sociale et leur situation personnelle.

3- la rémunération est indexée, en général sur le chiffre d'affaire ou sur les objectifs fixés par l'entreprise, et ne dépend pas de la durée du travail, effective ou légale. Cette situation concerne les coiffeurs, les techniciens et commerciaux de l'entreprise de conseil en informatique, les salariés de l'agence de publicité (sauf les administratifs); les femmes de chambre de l'hôtel enquêté sont rémunérées à la chambre. Dans la distribution, nombre de responsables de magasins, mais aussi dans plusieurs cas les vendeurs, sont rémunérés partiellement ou totalement selon leur chiffre d'affaires. Ces salariés partagent souvent une certaine culture d'entreprise ou de métier qui privilégie la disponibilité individuelle comme critère fondamental de promotion sociale. La réduction de la durée effective impliquerait directement une baisse de la rémunération et une menace sur l'identité ou le statut social, ce qui constitue un important facteur de blocage. Pour les personnes rémunérées en fonction de leur résultat, les systèmes de travail et de rémunération seraient donc probablement peu modifiés par suite de la réduction de la durée légale.

Même lorsque la durée légale est en relation, directe ou indirecte, avec la durée réellement travaillée, l'ampleur des embauches nécessaires pour maintenir la production dépend également des éventuels gains de productivité que peut favoriser la modification des horaires.

Peu de gains de productivité potentiels là où les réorganisations ont déjà eu lieu...

Schématiquement, on peut distinguer deux situations contrastées

en matière d'impact de la réduction du temps de travail sur les systèmes de travail. *Dans la première situation, dans les entreprises où l'organisation du temps de travail est déjà à la fois «tendue» et flexible, avec un minimum de temps morts, la réalisation de gains de productivité supplémentaires apparaît d'emblée difficile; elle dépend des marges de manoeuvre existantes pour accroître encore la souplesse du système.* Le cas extrême est celui d'une coopérative de répartition pharmaceutique qui a déjà réduit l'horaire collectif affiché à 35 h en 1985 et mis en place des horaires de travail extrêmement flexibles, adaptés aux horaires très spécifiques de livraison dans cette activité : selon la direction cette réorganisation a permis non pas d'embaucher, mais de réduire les effectifs. Aujourd'hui cette entreprise ne voit pas d'intérêt à aller plus loin; mais elle devrait embaucher en cas de passage aux 32 h.

Dans d'autres entreprises, appartenant notamment au commerce non alimentaire, une éventuelle réorganisation pourrait passer par l'accroissement de la polyvalence professionnelle des salariés afin qu'ils puissent être à tous moments substituables et utilisés dans leur pleine capacité sur les postes où se produit une augmentation de la charge. L'entreprise pourrait également développer la mobilité géographique des salariés : par exemple le salarié d'une entreprise de «hard discount» serait affecté, au gré des besoins, d'un magasin à l'autre du réseau de distribution qui se partagerait ainsi son travail. Mais cette mobilité pose des problèmes d'organisation et est généralement peu appréciée par les salariés concernés.

Dans la distribution, les gains de productivité potentiels dépendent surtout de deux facteurs : la taille des établissements et l'ampleur du recours au temps partiel. Dans les

petits établissements commerciaux enquêtés - des succursales de chaînes -, le système de travail apparaît déjà tendu au maximum : la polyvalence est totale, les arrangements informels nombreux, les horaires souples; des embauches semblent inévitables si l'on réduit la durée du travail.

... mais des réserves parfois encore importantes

Dans beaucoup de grandes surfaces au contraire, les Directions estiment avoir encore des réserves de productivité. Ceci tient notamment au fait que le temps partiel est fortement développé : ce type de contrat laisse davantage de place à des réorganisations (meilleure préparation des plannings, annualisation, heures complémentaires...) qui, par là même, limitent le besoin d'embauches. *Il s'agit de la deuxième situation : celui où les gains de productivité potentiels demeurent importants.*

Pour les Directions de certaines entreprises de la grande distribution, la RDT peut permettre d'améliorer les résultats de l'entreprise grâce à une meilleure qualité du service rendu au client, une vigilance accrue contre la «démarque» (vols et pertes de matières, qui peuvent représenter jusqu'à la moitié de la masse salariale dans certains magasins) et une plus grande fidélisation du personnel : la diminution de l'absentéisme et du turn over, traditionnellement forts dans ces secteurs à faibles salaires et conditions de travail exigeantes, équivaut à des gains de productivité non négligeables. Plus généralement, dans les entreprises où l'organisation du travail a conservé une certaine porosité, les marges de manoeuvre pour des gains de productivité sont théoriquement plus grandes; mais les réorganisations risquent alors d'être porteuses de tensions entre employeurs et employés.

Les réorganisations : un enjeu conflictuel

Les tensions sont potentiellement importantes quand l'horaire collectif affiché du travail détermine le montant de la rémunération, mais que la durée effective du travail est de fait inférieure. Dans l'entreprise de propreté urbaine, à forte tradition syndicale, les salariés, qui exercent tous le même métier, ont une grande autonomie dans l'organisation de leur travail. L'entreprise contrôle le résultat mais pas le temps consacré au travail. Dans ces systèmes de travail du type «fini-quitte», les salariés ont l'habitude d'accélérer leur rythme de travail pour finir plus tôt. Mais l'entreprise, dans un contexte de concurrence accrue, s'est approprié, au cours de ces dernières années, une partie de ces gains de productivité en allongeant les tournées des éboueurs. Le syndicat préférerait alors abandonner ce système de «fini-quitte» : grâce à la réduction de la durée légale du travail, les ouvriers pourraient partir plus tôt sans avoir à accélérer leur travail.

D'autres systèmes de travail s'appuient sur un strict respect des horaires mais les salariés bénéficient de temps rémunérés, pour des pauses, comme dans l'entreprise de nettoyage industriel, ou des raccords entre deux tâches, comme dans l'entreprise de transport urbain : la réduction de la durée légale pourrait amener la Direction à remettre en cause ces avantages. L'ampleur des gains de productivité potentiels, loin d'être une question purement technique, dépend donc souvent de la manière dont seront résolues ces tensions existant autour de l'organisation du travail, et apparaît donc largement imprévisible.

Les objectifs des acteurs: pour les entreprises, maintenir leur position concurrentielle...

Un contexte commun auquel sont confrontées toutes les activités de

service enquêtées est l'acuité de la pression concurrentielle. Elle se manifeste dans les secteurs où la concurrence par les prix est traditionnellement vive, comme dans la distribution, avec l'existence de marges bénéficiaires extrêmement faibles (1 à 2 % du chiffre d'affaires dans l'alimentaire, moins de 5% dans les autres segments), mais aussi dans les autres secteurs où la compétition entre entreprises s'intensifie fortement, comme dans la propreté urbaine, le nettoyage industriel, la coiffure, l'hôtellerie... Or, bien que les scénarios proposés incluent une aide publique sous forme de réduction des charges sociales, cette aide ne permettrait pas de financer la totalité du coût de la RDT. Le souci prioritaire des employeurs est alors de refuser une dégradation financière induite par une réduction du temps de travail. D'où la recherche systématique des gains de productivité qui pourraient éviter un alourdissement de la masse salariale, mais aussi bien sûr réduire le besoin d'embauches.

...pour les salariés, maintenir leur rémunération

Dans la distribution, les salaires sont en général peu élevés. Nombre de salariés connaissent des situations financières difficiles, connues par les entreprises à travers les demandes systématiques d'avances sur salaires, et le nombre de saisies-arrêts touchant des salariés endettés. La plupart, parmi ceux dont la rémunération est liée à la durée réelle de travail, comme les caissières de la distribution, disposent d'un salaire faible (aux alentours du SMIC), voire très faible puisqu'une grande partie travaille à temps partiel. Les autres, rémunérés au forfait (de droit ou de fait) ou en fonction de leurs résultats, ne voient pas l'intérêt d'accepter une diminution de rémunération puisque la réduction de la durée légale du travail n'aurait que peu d'influence sur leurs horaires réels. Certains salariés déclarent qu'en

cas de réduction de leur temps de travail, ils devraient chercher un complément de revenu dans d'autres activités, déclarées ou non.

Aussi, les délégués syndicaux et les salariés interrogés réagissent fortement contre toute perspective de réduction des salaires. Les Directions elles-mêmes, dans presque toutes les entreprises du commerce enquêtées, n'envisagent pas cette hypothèse, estimant que sa faible acceptabilité pour les salariés entraînerait une aggravation de l'absentéisme et des démissions, déjà fort coûteux aujourd'hui.

Même là où les salaires sont plus élevés, les salariés interrogés expriment de fortes réticences. Beaucoup ne croient pas que la réduction de la durée légale obligerait réellement les entreprises à embaucher; ils estiment que les réorganisations aboutiraient à une intensification du travail sans amélioration de l'emploi. Aussi, rares sont les salariés ou leurs représentants qui se déclarent spontanément prêts à réduire temps de travail et rémunération au nom de la lutte contre le chômage.

Un premier réflexe commun : la «neutralisation»

Entre des salariés opposés à une réduction de leur rémunération, et des entreprises soumises à une forte pression concurrentielle, une convergence se produit spontanément dans de nombreux cas: pour éviter de remettre en cause le fragile compromis entre, d'une part les salaires et les conditions de travail, d'autre part la productivité, les acteurs recherchent une solution qui neutralise l'influence de la RDT.

Cette neutralisation serait aisée quand la durée effective de travail et la rémunération sont déconnectées de la durée légale; elle serait d'autant plus facile que la réduction de la durée légale serait faible - car l'écart à la norme sociale demeurerait très supportable. Pour ces catégories de salariés - cadres, salariés au forfait

ou à la commission - comme pour l'entreprise, le plus simple et le moins risqué serait de ne rien changer. Ainsi, dans l'entreprise de négoce en informatique, l'employeur maintiendrait le volume de chiffre d'affaires par commercial, et compenserait probablement la perte de rémunération sur la partie fixe du salaire, pour maintenir un climat de confiance. Rien ne serait donc changé, ni les salaires, ni le temps réel de travail, ni le volume d'emploi. Pour la majorité des chefs de rayon ou de magasin dans la distribution également, réduire leur temps de travail personnel serait renoncer à l'espoir d'une promotion ou d'une mise à son compte, ressort essentiel de la mobilisation de ces salariés: cela semble exclu.

Là où la durée légale influe sur la durée effective, la neutralisation serait plus difficile, mais pas impossible. L'entreprise de transport urbain proposerait l'exclusion du temps de pause de l'horaire affiché; celle de propreté urbaine, envisage initialement de conserver le système du «finiquitte» et les horaires effectifs, en maintenant le salaire mensuel par une majoration du salaire nominal. Dans la clinique enquêtée, la Direction transformerait tout simplement la réduction d'horaires en heures d'astreinte (2 h par nuit travaillée), et le salaire mensuel serait probablement maintenu grâce à une hausse (également fictive) du salaire horaire. Il n'y aurait pratiquement pas besoin de nouvelle embauche.

De nouvelles opportunités pour les acteurs

Toutefois cette stratégie spontanée de neutralisation se heurterait souvent à des limites, dans les systèmes de travail très tendus, ou bien si l'un des acteurs - employeur, syndicats ou salariés - décidait finalement de prendre l'initiative en fonction de ses objectifs propres. L'employeur voit parfois dans la réduction de la durée légale, l'occasion de remettre en cause

des pratiques coutumières et des habitudes qui limitaient l'efficacité ou la flexibilité de l'organisation. Il envisage alors le développement d'horaires annualisés, du temps partiel, voire l'externalisation de certaines tâches par recours à la sous-traitance - dans le cas de l'hôtel enquêté, il s'agit du travail des femmes de ménage -. Les syndicats, là où ils jouent un rôle actif (ce qui est rare dans les PME des services enquêtées), souhaitent aussi parfois se saisir de l'occasion pour faire avancer leurs revendications. Améliorer les conditions de travail, limiter son intensification, promouvoir des embauches, font partie de ces objectifs.

Outre ces stratégies classiques, les deux études font apparaître fortement un objectif spécifique des salariés des secteurs enquêtés : la volonté d'utiliser les heures libérées par la réduction du temps de travail des salariés à temps plein, pour allonger celui des salariés à temps partiel. La forte diffusion des contrats à temps partiel non choisi dans les PME des services explique cette revendication, exprimée tant par les salariés eux-mêmes que par certains délégués syndicaux, tant dans des entreprises de la distribution, que dans celle de transports urbains ou de nettoyage industriel. Clairement, l'aspiration de nombre de salariés à temps partiel des entreprises enquêtées est de travailler non pas moins, mais davantage, pour accroître un salaire mensuel considéré comme insuffisant. Le «partage du travail» s'opérerait alors non pas au profit des demandeurs d'emploi, mais des salariés à temps partiel déjà employés par l'entreprise. Les directions n'y sont toutefois en général guère favorables, car cette évolution limiterait la flexibilité de l'usage du temps de travail permise par la différenciation des horaires.

Les effets probables sur l'emploi : un chiffrage difficile

Apprécier les effets sur l'emploi des scénarios étudiés est évidem-

ment fort délicat. L'échantillon enquêté est de petite taille, il n'a aucune prétention à la représentativité, et les situations étudiées sont extrêmement hétérogènes; toute synthèse chiffrée serait abusivement réductrice de cette diversité. Paradoxalement, l'un des principaux mérites des simulations effectuées est de montrer aux acteurs eux-mêmes à quel point les paramètres techniques et économiques, qu'ils plaçaient a priori au coeur de l'analyse, ne déterminent que partiellement l'impact d'une éventuelle réduction de la durée légale du travail sur l'emploi. Bien entendu ces paramètres jouent : le «rendement» en emploi d'une mesure portant sur la durée légale est d'autant plus élevé que les règles de salaire et de travail dans l'entreprise s'appuient sur des standards généraux - la durée légale elle-même, des horaires collectifs strictement définis, un salaire au temps. L'impact est aussi plus favorable lorsque les réserves de productivité sont faibles, sachant que celles-ci dépendent largement de l'ampleur des réorganisations passées. Mais les stratégies des acteurs sociaux et leur capacité à se saisir de l'opportunité que représente une mesure sur la durée légale pour faire avancer leurs objectifs apparaissent tout aussi décisives.

Ceci est particulièrement visible dans l'étude réalisée dans les services marchands : les effets potentiels envisagés sur l'emploi varient dans des fourchettes très larges selon que l'un ou l'autre des acteurs parvient à imposer sa logique. Mais l'étude n'a mis en évidence qu'exceptionnellement des acteurs estimant pouvoir agir en faveur de créations d'emploi. Les directions d'entreprises interrogées ne placent en général pas la création d'emplois au centre de leurs objectifs, mais visent avant tout à maintenir leur position concurrentielle; cependant, elles ont presque toujours accepté de jouer le jeu des simulations, et souvent montré un réel intérêt, doublé de scepti-

cisme, pour la possibilité d'accroître l'emploi par cette démarche. Quant aux salariés ou à leurs représentants, ils mettent au premier plan l'inquiétude sur les salaires; dans un cas seulement (l'entreprise de propreté urbaine) sur la vingtaine d'entreprises enquêtées, un acteur syndical s'estimait en capacité de s'engager directement dans une dynamique créatrice d'emploi, en revendiquant une nouvelle organisation du travail favorable à des embauches. L'étude confirme qu'il n'existe guère, au niveau des entreprises, de dynamique spontanée de réduction du temps de travail pour créer des emplois.

Si les stratégies des uns et des autres ne visent en général pas explicitement la création d'emplois, elles ont néanmoins des effets différents à cet égard. Les directions, dans la mesure où elles privilégient les gains de productivité, concourent à limiter l'impact en termes d'emploi; la résistance des salariés à ces réorganisations, qui pourraient détériorer les conditions de travail, tend au contraire à accroître le besoin d'embauche, tout en affectant la situation financière de l'entreprise. Si le point de vue des employeurs l'emportait - ce qui a semblé vraisemblable dans la plupart des entreprises enquêtées, compte tenu du faible poids des syndicats -, l'effet final sur l'emploi serait à cet égard plus faible. Mais à l'inverse, c'est la pression des salariés à temps partiel et des organisations syndicales en faveur d'un allongement de la durée du travail à temps partiel, qui limiterait les besoins d'embauches.

La complexité de ces jeux stratégiques entrecroisés explique l'extrême difficulté d'aboutir à des conclusions chiffrées ayant une certaine solidité. Dans la distribution, l'étude aboutit à des «rendements» en termes de création d'emploi variant, selon les entreprises, entre 0 % et 100 % de la réduction de la durée légale : autrement dit, une

baisse de 10 % de celle-ci n'aurait aucun effet dans certaines entreprises, et provoquerait une hausse de 10 % de l'emploi dans d'autres... Le rendement moyen se situerait aux alentours de 50 % (une hausse de 5 % de l'emploi pour 10 % de baisse de la durée légale)(4). L'étude dans la distribution n'a pas procédé par fourchettes pour chaque entreprise, dans la mesure où la faible organisation collective des salariés au niveau des entreprises de ces secteurs semblait limiter la possibilité que leur point de vue pèse significativement dans les réorganisations. En revanche, dans les services marchands, il est apparu souvent impossible de n'aboutir qu'à un chiffre synthétique par entreprise : l'étude fournit donc des fourchettes fort larges, dont les extrémités varient de 20 % (moyenne des hypothèses basses) à 50 % (moyenne des hypothèses hautes).

Les principaux enseignements

Les conclusions des études convergent pour mettre en évidence les limites des simulations réalisées, auxquelles on peut encore ajouter l'impossibilité, pour les acteurs concernés, de prendre en compte les conséquences macroéconomiques induites par un mouvement généralisé de RDT (reprise de la consommation et de la demande des entreprises, impact sur les prix et la compétitivité...). Mais on peut tirer aussi quelques riches enseignements. **Le facteur de blocage principal de la réduction du temps de travail dans les services réside clairement dans la question des salaires** : toute mesure aboutissant à une baisse des plus bas salaires semble devoir être rejetée par l'ensemble des acteurs sociaux. Aussi, la possibilité de reporter la négociation de cette question au niveau de la branche est parfois évoquée, d'autant que les secteurs étudiés ne sont guère soumis à la concurrence internationale. Une autre suggestion forte consiste-

rait à étaler dans le temps la question de la compensation salariale: il semble plus facile de discuter de l'affectation des gains de productivité dans un cadre pluri-annuel que de la baisse des salaires une année donnée. C'est pourquoi une mesure de ce type serait simultanément moins conflictuelle et plus créatrice d'emplois dans une période de croissance.

Les modalités de la réduction du temps de travail auraient en outre une efficacité différente selon les situations : ainsi, pour les salariés au forfait, l'effet emploi serait probablement plus fort avec une réduction de la durée annuelle (sous forme par exemple de congés) qu'avec une réduction de la durée hebdomadaire. Dans la mesure où le principal facteur limitant les créations d'emploi tient aux possibilités de réorganisation qui permettent de neutraliser la RDT, la réduction par 1/2 journée ou journée entière (semaine de 4,5 ou 4 jours) apparaîtrait préférable à une réduction quotidienne.

Un facteur clé de la création d'emploi tient aux stratégies des acteurs dans l'entreprise; or, les études montrent le peu de poids que cet objectif tient dans ces stratégies à l'heure actuelle. Une part décisive de l'efficacité d'une réduction de la durée légale tiendrait donc à sa capacité à venir renforcer substantiellement le poids de cette préoccupation dans les comportements des acteurs, et à s'insérer dans un mouvement de négociation et de mobilisation large, aux niveaux local, des branches professionnelles, et national, en faveur de la création d'emplois.

N. Azoulay et H. Bertrand
(Innovence),

P.-J. Augereau, A. Cellé
(Bossard Consultants),

C. Bloch-London,

T. Coutrot, P. Marion
(DARES).

(4) - Le scénario à 32 h annualisées aboutit à un taux quasiment identique.

Les entreprises enquêtées : un aperçu synthétique

Entreprise	Effectifs salariés	Principales catégories	% de temps Partiel (T.P.)	Durée de Travail effective	Mode de rémunération	Lien rémunération/ Durée du Travail
E1 Propreté urbaine	495	440 ouvriers (dont 290 éboueurs)	0	32-33 H sur 6 jours	forfait (base 39 H)	aucun
E2 Nettoyage Industriel	200 (2 chantiers : hôpital, gares)	176 ouvriers	la majorité des ouvriers de l'hôpital	39 H pour les T.C.	SMIC horaire	étroit
E3 Salon de coiffure	63	Coiffeurs	0	45 H (présence)	Fixe + % du C.A.	aucun
E4 Agence de publicité	94	Consultants Créatifs Producteurs	faible	± 45 H ± 41 H ± 50 H	indexés sur C.A	aucun
E5 Conseil et installation en informatique	183	Commerciaux (62) techniciens	faible	45-50 H	- 70 % fixe + 30 % indexé sur C.A. - fixe + prime objectif	aucun
E6 Transport urbain	354	conducteur (280)	25 conducteurs à T.P. (30 H hebdo)	39 H (dont prime 16 mn/ jours payés) + (système compte épargne temps)	saiaire mensuel fixe + prime fin année	étroit
E7 Clinique	137	infirmières (39) + aides soignantes (25) personnel hôtelier (40)	faible	39 H	en fonction de la DT Infirmières de nuit : durée légale = 35 H, + H. Sup. payées	étroit
E8 Hôtellerie	5,5	réceptionnistes (3) femmes de chambres	1/2	45 H	payées forfaitairement à la chambre	forfaités de fait aucun : à la tâche
E9 Magasin Discount aliment. (chaîne)	940 (entrepr.) 5 (étab. enq.)	chef magasin + adjoint caissières	faible (peu attractif)	50 H 39 H	forfait SMIC horaire	- aucun - étroit
E10 Coopérative de distrib. alim.	6700 (groupe) 30 (établis.)	cadres caissières	8 (caissières)	45 à 55 H 39 H (temps plein)	forfait SMIC	- aucun - étroit
E11 Hard-discount alim. (rés. mag.)	400	chef + adjoint caissières	50 %	42 H 22 H (T.P.)	forfait SMIC horaire	- aucun - étroit
E12 Hypermarché	170	85 employés 50 caissières	35 caissières	Encadrement 50-60 H < 30 H	forfait SMIC horaire	- aucun étroit
E14 Mag. de bricolage, jardin. (membre d'une chaîne)	250 (établis.) 11000 (entr.)	encadrement vendeurs caissières	20 %	beaucoup plus de 39 H 39 H	forfait fixe+commission + intéressement SMIC + intéressement	aucun étroit étroit
E15 Mag. de bricolage (memb. d'une chaîne)	250 (établis.) 7700 (entr.)	Conseillers vente (40) caissières (60)	20 % (annualisé)		part fixe + prime annuelle + prime de résultat (% du C.A)	partiel
E16 Mag. de meubles et d'électro-ménager (chaîne)	84 (établis.) 5000 (entr.)	vendeurs employés libre-service caissières, magasiniers	6%	39 H	- 100 % du salaire guelte - 50 % fixe + 50 % guelte - mensualisés (SMIC)	aucun partiel étroit
E17 Magasin de prêt à porter masculin	15 (établis.) 750 (entrepr.)	vendeurs	19 %	39 H	Part fixe + 50 % part variable (ancienneté + % C.A)	en partie
E18 Magasin de prêt à porter féminin (chaîne)	4 + 3 stagiaires (établis.) et 1000 (entr.)	hôtesses de vente responsable de magasin	50 %	130 H/TP ou 169 H/TC 45 - 50 H	Fixe + prime de performance + prime qualité	faible aucun
E19 Magasin en gros de matériel électrique, bricolage	367	technico-commerciaux vendeurs comptoir	2 %	> 39 H souvent système horaires indiv.		partiel : HS fréquentes mais non comptabilisées
E20 Coopérative de répartition pharmaceutique	32 à 80 par agence	Préparateurs employés logistique téléphonistes, chauffeurs	12 % des CDI 75 % des CDD	passés à 35 H payés 37 H 30 en 85, mais grande amplitude journalière (coupure)		