

Aménagement-réduction du temps de travail : d'une GRH éclatée à une GRH intégrée ?

David ALIS

L'aménagement et la réduction du temps de travail (ARTT) est le thème porteur de la négociation collective du fait du passage de la durée légale à 35 heures par semaine en l'an 2000 pour toutes les entreprises de plus de 20 salariés (Loi « Aubry » du 19 Mai 1998)¹.

La réduction du temps de travail a été favorisée dans les années 90 par des mesures incitatives. Le développement du temps partiel (réduction individuelle du temps de travail) et de la loi Robien (réduction collective du temps de travail) ont été favorisés par l'adoption d'un mécanisme associant baisse du temps de travail et baisse des charges.

Avec la loi du 11 juin 1998, les mesures ne sont plus incitatives mais présentent un caractère obligatoire puisque le passage de la durée légale à 35 heures doit s'appliquer progressivement à toutes les entreprises.

Les débats d'experts se situent plutôt dans une perspective macro-économique et se focalisent sur l'impact de la réduction du temps de travail sur la croissance et l'emploi (cf les différentes contributions publiées dans l'ouvrage collectif dirigé par Cahuc et Granier 1997 ainsi que l'ouvrage de Cette et Taddei 1997). Les polémiques entre gouvernement et patronat portent davantage sur le coût de cette loi pour les entreprises.

Cette recherche se situe dans une perspective gestionnaire. Les exemples rapportés par la presse professionnelle montrent que la réduction du temps de travail peut être une source de compétitivité pour l'entreprise et de mobilisation pour les salariés. Quelles sont les politiques ressources humaines à mettre en œuvre pour accompagner la réduction du temps de travail et transformer cette contrainte en opportunité ? Cette recherche ne se veut cependant pas prescriptive, mais descriptive et compréhensive.

Dans un premier temps, nous présenterons le cadre conceptuel en montrant les articulations entre réduction, aménagement des temps de travail, développement de la formation et le concept de mobilisation proposé par Igalens et Barraud (1997).

Ensuite, nous analyserons trois études de cas en cours (accords loi Robien signés en 1996/1997). Ces monographies montrent concrètement l'articulation entre réduction du temps de travail et les autres domaines de la fonction : aménagement des temps de travail, accord formel ou informel de co-investissement, ce qui signifie que les salariés consacrent une partie de leur temps de travail à la formation, développement de la polyvalence, changement du contenu du travail.

Ce cadre conceptuel associé aux trois études de cas débouche sur cinq propositions de recherche. Celles-ci montrent la voie du passage d'une GRH éclatée à une GRH « intégrée », appréhendée comme un système dans lequel l'action sur un niveau nécessite une réflexion sur les autres domaines de la fonction. Ces accords globaux pourraient conduire, selon nous, au développement d'un nouveau type d'organisation qualifiante (Amadiou et Cadin 1996).

¹Je tiens à remercier les correcteurs dont les remarques ont permis d'améliorer la qualité de cette communication. Les erreurs ou approximations n'engagent que l'auteur.

1. CADRE CONCEPTUEL

Comme le rappellent dès le début des années 80 différents auteurs (Développement et Emploi 1984, Baron 1986, Peretti et Joras 1986, Taddei 1988), l'aménagement du temps de travail ne se confond pas avec la réduction du temps du travail. On peut mettre en place une réduction du travail sans aménagement (c'est le cas de l'application mécanique des 35 h avec environ une heure de moins chaque jour), et mettre en place des aménagements du temps de travail sans réduction (c'est le cas de Peugeot qui a mis en place la semaine des 4 jours (4 x 10 h) dans l'usine de Poissy dans le cadre d'une réorganisation du travail en équipes au début des années 90). La liaison entre aménagement et réduction du temps de travail a été formalisée dès le début des années 80 par D. Taddei dans son rapport au Premier Ministre (1986). Cet auteur a ainsi proposé le concept de 2RT pour réduction et réorganisation du travail. Il s'est surtout intéressé aux possibilités d'augmenter la durée d'utilisation des équipements (DUE) dans l'industrie. Coupler réduction et réorganisation du travail permet ainsi des gains de compétitivité élevés. Taddei (1988) distingue à cet égard trois effets :

- effet de capacité : l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements est un substitut à l'investissement qui permet une économie en capital. Cette augmentation permet de suivre avec souplesse les fluctuations de la demande, en réduisant les coûts de production et de stockage.
- effet de compétitivité : plus on fait tourner un équipement, plus faible est le coût d'usage de cet équipement dans le prix de revient. Cet aspect est primordial dans le cas des entreprises à forte intensité capitaliste : elles y trouvent un facteur d'abaissement du coût unitaire. En outre, l'entreprise qui utilise au mieux ses équipements peut livrer plus vite, remplacer les machines plus rapidement : l'utilisation de nouvelles techniques est favorisée grâce à un amortissement plus rapide.
- effet de rentabilité : conséquence des deux effets précédents.

Les aménagements du temps de travail concernent non seulement l'industrie, mais aussi les services. La liaison de l'ARTT avec des concepts comme celui de la réactivité, de la qualité de service et de la satisfaction du client s'avère nécessaire.

La liaison entre l'ARTT et la formation est peu mise en valeur. On peut cependant citer le principe du co-investissement né de la loi de 1991 qui favorise la prise d'une partie du temps de formation hors du temps de travail pour les formations longues et qualifiantes. Cette perspective est mise en valeur dans le cadre de la loi sur les 35 h. Le concept d'employabilité désigne "les compétences du salarié et les conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, permettant à tout salarié de retrouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables." (Thierry, Pelosse et Sauret 1995). Pour Durand (1998), la question de l'employabilité doit être posée conjointement à la question de la réduction et de l'aménagement du temps de travail. Selon cet auteur, « Si nous voulons que le temps dégagé à travers les accords de réduction et d'annualisation du temps de travail (...) soit en partie consacré au développement de l'employabilité, il serait souhaitable que ces accords s'accompagnent d'un volet compétences. En fait, ce qui diminuerait ne serait pas nécessairement le temps consacré à l'entreprise, mais le temps productif, temps pendant lequel on doit être opérationnel et pendant lequel on est jugé sur ces résultats. »

L'articulation de pratiques de réduction du temps de travail, d'aménagement des temps et de formation débouche sur le concept de « mobilisation » proposé par Igalens et Barraud (1997), c'est-à-dire de mettre en œuvre des actions en vue de motiver le personnel vers l'atteinte d'objectifs précis. Selon Igalens (1997), pour obtenir des ressources humaines mobilisées, il faut simultanément mettre

en oeuvre de nombreuses pratiques d'organisation du travail, de recrutement et de gestion de l'emploi, de rémunération, d'information et de communication, de développement des compétences.

Igalens et Barraud (1997) reprennent le concept de grappe utilisé par Mac Duffie (1995). « Ce concept de grappe recouvre l'idée que les pratiques de ressources humaines se trouvent dans des ensembles synergiques ; les pratiques sont étroitement reliées entre elles et présentent une cohérence interne. Cela s'avère bien meilleur au regard de l'impact sur la performance grâce à l'effet d'imbrication et à l'effet de renforcement mutuel des différentes pratiques. »

Une question porte sur la nature de la grappe de politique RH : est-ce une somme ou un produit de pratiques ? Pour Igalens et Barraud (1997), une grappe est une somme de pratiques différentes, ce pour des raisons statistiques (calcul de score) et conceptuelles (l'absence d'une politique RH n'affaiblit pas totalement les autres)

Or, selon le rapport Brunhes (1997) d'évaluation de la loi Robien, une réduction collective du temps de travail qui ne s'accompagne de réorganisation se révèle contre-productive et a de nombreux effets pervers. L'absence d'aménagement du temps de travail et de réorganisation peut se révéler catastrophique pour l'entreprise en cas de réduction collective des temps. Cette analyse montre que le concept de grappe de politiques RH appliqué à la réduction du temps de travail ne doit pas être considéré comme simplement additif.

On peut reprendre ici l'exemple de l'entreprise F cité par Brunhes (1997) : « Placée en situation de monopole sur son activité de production d'armement terrestre mais confrontée à une forte diminution de son marché, l'entreprise a signé un accord prévoyant une réduction de la durée collective du travail de 10% en contrepartie du maintien de l'emploi et de la fermeture de certains sites (...) [mais] la signature de l'accord Robien ne s'est pas accompagné d'une réflexion sur l'organisation du travail ou sur la reconfiguration des emplois. » Brunhes souligne les effets pervers de ce découplage entre réduction du temps du travail et réorganisation et formation :

- « pour les salariés en place, qui bien loin d'être préparés et formés en vue d'une reconversion professionnelle réalisée dans des conditions optimales, sont de fait écartés de la réalité de l'évolution économique de leur entreprise ».
- « pour l'entreprise qui ne fait que retarder les échéances en matière de restructuration sans se donner les moyens de construire un plan réaliste d'accompagnement social des réductions d'effectifs nécessaires ». Le principe de la compensation presque intégrale des rémunérations a comme principale conséquence de renchérir les coûts horaires de l'entreprise, alors qu'entreprise souffre aussi d'un problème de compétitivité prix. Les gains en matière de flexibilité et de productivité ne sont pas au rendez-vous du fait de l'absence de réflexion sur l'organisation du travail (la nouvelle durée du travail se traduisant essentiellement par des jours de congés supplémentaires).

Cette analyse montre les dangers d'une GRH « éclatée », lorsque les accords de réduction du temps de travail ne portent pas sur l'aménagement des temps ou le développement des compétences. La mobilisation des ressources humaines devient alors impossible.

2. MONOGRAPHIES D'ENTREPRISES

Les trois entreprises étudiées sont de tailles et de secteurs d'activité très différents. Elles

présentent pour point commun un développement de la formation effectué parallèlement et simultanément à la réduction du temps de travail.

Au niveau méthodologique, les études de cas ont été effectuées sur la base d'analyse documentaire et d'entretiens.

Tableau 1. Etudes de cas

	Société A	Société B	Société C
Secteur d'activité	Bâtiment	Peinture	Imprimerie
Nombre de salariés	420	130	60
Dispositif d'ARTT retenu	Passage à 32 h (-20% de temps de travail) avec annualisation (Loi Robien)	Passage à 34h20 (-10% de temps de travail) avec annualisation (Loi Robien)	Passage à 33 h (-15% de temps de travail) avec annualisation (modulation entre 13h et 46h par semaine – Loi Robien)
Dispositif de formation	Développement de la polyvalence Formation sur le lieu de travail	Développement de la polyvalence Formation sur le lieu de travail	Développement de la polyvalence Formation sur le lieu de travail
Nombre de créations d'emploi	60	13	9

Société A

Contexte et motivation des acteurs

La société A oeuvre dans le secteur du Bâtiment-Travaux Publics. Le chiffre d'affaires est de 750 millions de francs. L'effectif est de 420 personnes.

La formule d'aménagement du temps de travail retenu a un double objectif :

- éviter des licenciements économiques dus à une conjoncture difficile,
- améliorer la compétitivité en changeant l'organisation du travail.

Dispositif d'ARTT et de formation retenus

L'accord collectif a permis de lier réduction du temps de travail et annualisation. Pour les ouvriers sur le chantier, la formule choisie dépend de la saison et de l'éloignement du chantier par rapport au siège. L'annualisation permet ainsi de travailler selon la demande (plus en été, moins en hiver) et de suivre la saisonnalité de l'activité.

Ce changement d'organisation du temps de travail est allé de pair avec un développement de la formation. D'une part, un programme de formation interne "chefs de chantier" permet de former de véritables adjoints chefs de chantier (du fait de l'absence du titulaire un jour par semaine). Ce poste n'existait pas auparavant. D'autre part, une convention « entreprise formatrice » a été signée en octobre 1996 avec différents partenaires institutionnels. Cette convention n'avait pas a priori de lien avec le dispositif d'aménagement - réduction du temps de travail retenu. Cependant, elle favorise le succès de ce dispositif. Elle vise à l'expérimentation et au développement de la formation interne afin d'établir des filières de formation pour les compagnons et l'encadrement de chantier.

Bilan

Cet accord a permis la création de 60 emplois en 1996 et 1997.

Compte-tenu de la surcharge de travail pour l'encadrement et la maîtrise, les besoins en formation ont été très importants. Même s'il n'y a pas eu d'accord de co-investissement en tant que tel, les salariés ont pris effectivement sur leur temps libre pour assurer cet effort de formation. La formation privilégie en effet les méthodes actives (Meignant 1996) : les situations de travail sont utilisées pour leur valeur pédagogique. La maîtrise est appelée à jouer un rôle privilégié de formateur interne qu'elle a pris en partie sur le temps libéré.

L'accord a posé deux types de difficultés : l'impact sur les salaires a été ressenti durement par les salariés et le dispositif d'annualisation n'est pas toujours apparu bien adapté. La CGT (non signataire) est ainsi devenue majoritaire aux élections qui ont suivi l'accord devant la CFDT (signataire).

Société B

Contexte et motivation des acteurs

La société B est une entreprise de peintures familiale indépendante qui compte plus de 130 personnes.

L'entreprise poursuit trois objectifs avec un accord de réduction du temps de travail avec embauche :

- rajeunir la pyramide des âges et des compétences, notamment en laboratoire,
- développer la flexibilité interne pour augmenter les horaires d'ouverture et mieux s'adapter aux fluctuations de la demande,
- créer des emplois dans un bassin d'emploi à fort taux de chômage (faire « oeuvre citoyenne » et donner une espoir aux jeunes » selon les mots du directeur).

Dispositif d'ARTT et de formation retenus

L'accord prévoit une annualisation du temps de travail avec une réduction de temps de travail de - 10 % (passage de 38 heures à 34h20). Cette réduction du temps de travail s'effectue en principe sur quatre jours. Pour les services entretien, méthode et fabrication, le rythme de travail est l'alternance des semaines de 4 jours et des semaines de 5 jours. Les formules varient selon les services. L'horaire hebdomadaire peut varier entre 13 heures et 46 heures.

L'accord a été ratifié par référendum (à 88% de oui) et par les délégués syndicaux.

Le maintien des salaires, rendu possible par un blocage des augmentations et l'abandon de certains congés à date fixe, a favorisé le succès des négociations

La politique de formation est traditionnellement très active. Elle porte sur la remise à niveau du personnel non qualifié – la majorité des salariés étant autodidactes.

L'articulation ARTT - formation s'est effectuée sous le principe du co-investissement. Une partie du temps libéré peut être mis en partie au service de la formation professionnelle et personnelle. Un accord a été négocié : chaque journée de formation payée par l'entreprise est comptabilisée à 10 % sur le temps libre du salarié. La direction estime que le salarié à temps réduit peut consacrer une partie de son temps libre à la formation.

Bilan

L'accord a permis l'embauche de 10% de personnel supplémentaires, soit 13 personnes.

L'accord a suscité au début une phase de désorganisation importante : « il a fallu que chacun trouve ses marques... ». La direction du personnel s'est retrouvée en première ligne pour gérer les comptes d'heures, les prises de congés et de formation et la mise en œuvre de l'accord de co-investissement.

L'accord d'ARTT a eu aussi un impact sur le contenu du travail et de la formation, en particulier pour les opératrices de saisie. Celles-ci sont ainsi amenées à développer davantage de relations commerciales dans le cadre d'une transformation des tâches. Une formation au savoir-faire commercial a été lancée.

Société C

Contexte et motivation des acteurs

L'entreprise C est une imprimerie au statut de SCOP (société coopérative ouvrière de production) qui maîtrise la conception, la composition, la photogravure, l'impression, le façonnage sans oublier le routage et l'édition. Son chiffre d'affaires 1996 est de 24 millions de francs.

Les motivations de l'accord d'aménagement – réduction du temps de travail sont à la fois économiques et sociales.

- augmenter la durée d'utilisation des équipements (travail en équipes),
- renforcer le professionnalisme et acquérir de nouvelles compétences sur nouveaux marchés : multimédia, Web,
- améliorer les conditions de travail et de vie des salariés (la formule de semaine de quatre jours - 33 heures est privilégiée),
- créer des emplois et développer de nouvelles activités.

Dispositif d'ARTT et de formation retenus

Le protocole d'accord sur l'aménagement- réduction du temps de travail signé le 7 décembre 1996 s'inscrit dans le cadre du volet « offensif » de la Loi de Robien. L'accord prévoit :

- annualisation et réduction massive de la durée du travail à compter du premier janvier 1997 : celle-ci est réduite de 15%, soit 33 h 10 par semaine ou 1492 heures avec une fluctuation de 24 h à 46 h par semaine.
- création d'un compte individuel d'heures.
- créations d'emplois compensant la réduction du temps de travail : 15% de l'effectif moyen annuel, soit une création de neuf emplois à temps plein.

L'embauche massive (15% de personnel en plus) a entraîné un développement de l'effort de formation.

Bilan

L'accord, signé le 7 décembre 1996, a été mis en oeuvre le 10 février 1997.

Une première évaluation a été faite un an plus tard (entre février et avril 1998). Nous nous attacherons ici uniquement à la liaison ARTT / Formation.

L'ARTT a provoqué une accélération et un alourdissement du besoin de formation. En plus des formations aux nouvelles technologies (déjà prévues), cet effort de formation a porté sur :

- la polyvalence,
- les connaissances en gestion des salariés,
- la fonction de management pour les jeunes appelés à des fonctions d'encadrement.

Un plan de formation de 1,5 million de francs (+5% masse salariale pendant trois ans) a été bâti. Il peut être financé aux 2/3 par les fonds spécialisés français et européens en contrepartie d'un suivi extrêmement lourd.

Une partie du temps libéré a été effectivement consacrée à la formation. Une plus grande prise en charge de la formation par le salarié a été proposée :

- la formation initiale de coopérateur est prise sur le temps personnel de l'associé salarié
- les formations d'intérêt général financées par l'entreprise non directement utiles pour le salarié peuvent être offertes au salarié sur son temps personnel (informatique, langues étrangères...)
- la formation coopérative correspondant à la formation d'administrateur et la présence aux congrès et aux réunions coopératives est prise en charge pour moitié par l'associé salarié.

L'accord de l'entreprise C ouvre ainsi la voie à une véritable co-investissement et une transformation de l'entreprise. Ce bilan des actions de formation, signé par les partenaires sociaux, permet de dépasser les simples déclarations d'intention du contenu de l'accord pour s'intéresser au réalisé.

3. ANALYSE TRANSVERSALE

Au delà de la diversité des situations d'entreprises rencontrées, plusieurs caractéristiques communes des politiques ressources humaines à mettre en oeuvre peuvent être identifiées. Ces caractéristiques communes correspondent à cinq propositions de recherche, présentées ci-dessous.

P1. La réduction collective du temps de travail peut être source de compétitivité pour l'entreprise à condition de s'appuyer sur des formules d'aménagements de temps de travail.

La synergie entre pratiques de gestion des ressources humaines paraît absolument indispensable en ce qui concerne la réduction du temps de travail. Comme le montrent les études de cas, la réduction du temps de travail peut être source de compétitivité et de mobilisation à condition de jouer conjointement sur le temps, l'organisation du travail et le développement des compétences.

P2. L'aménagement-réduction du temps de travail peut être un vecteur de développement des compétences

L'aménagement et la réduction du temps de travail peuvent favoriser le développement des compétences pendant le temps libéré.

Des accords de co-investissement sont à l'œuvre dans deux entreprises étudiées. L'entreprise finance la formation professionnelle des salariés, mais une partie de cette formation peut s'effectuer pendant le temps libre des salariés (en particulier les formations longues et qualifiantes). Dans ces deux accords, les accords de co-investissement signés avec les représentants syndicaux limitent la part du temps libre que l'on peut consacrer à la formation professionnelle continue. L'objectif est d'éviter de basculer l'ensemble du temps consacré à la formation sur le temps libre des salariés.

P3: Le développement de la flexibilité du temps de travail va de pair avec la flexibilité fonctionnelle et peut permettre d'améliorer l'employabilité des salariés

Ces trois cas d'entreprises montrent comment conjuguer flexibilité du temps de travail et flexibilité fonctionnelle.

Selon Brunhes (1989), la flexibilité du temps de travail (ou flexibilité quantitative interne) correspond aux moyens par lesquels un employeur peut modifier la quantité d'heures de travail disponibles sans modifier le nombre de salariés. La flexibilité fonctionnelle repose, elle, sur la polyvalence des travailleurs.

Dans les accords ci-dessus analysés, ces deux types de flexibilité sont liés : l'aménagement-réduction du temps de travail renforce la nécessité de développer la polyvalence et de donner à chaque travailleur plus d'autonomie, d'initiative et de variété dans ses tâches à effectuer. Le développement de la polyvalence et du travail en équipe favorise ainsi l'employabilité des salariés.

P4. L'aménagement du temps de travail favorise l'explicitation de savoirs tacites

Les nouveaux embauchés doivent aussi être formés et maîtriser les savoir-faire des salariés plus anciens. La connaissance des salariés, souvent informelle, « tacite », gagne à être extériorisée et explicitée de façon à pouvoir être diffusée. Ainsi dans l'entreprise de peinture B, le projet d'aménagement – réduction du temps de travail a été favorisé par la certification et la connaissance des procédures ISO obtenue précédemment. Dans l'imprimerie (entreprise C), de nouvelles procédures et un tutorat a été lancé pour réussir l'intégration des nouveaux embauchés. De telles pratiques s'inscrivent dans une dynamique d'entreprise apprenante, avec le passage de connaissance tacite à des connaissances explicites, dans le cadre d'une conversion des savoirs (Nonaka et Takeuchi 1997).

**Tableau 2. Les modes de conversion de connaissances
(Nonaka & Takeuchi, 1997 p83)**

		Connaissances	
		Tacites	Explicites
Connaissances	Tacites	Socialisation	Extériorisation
	Explicites	Intériorisation	Combinaison

Ce développement de la formation et cette explicitation des savoirs peut ouvrir la voie au

développement d'organisations qualifiantes. Il est intéressant de noter à cet égard que dans leur ouvrage sur la dynamique de l'entreprise apprenante, Nonaka et Takeuchi citent précisément le cas d'une entreprise qui a réduit et aménagé le temps de travail. Il s'agit de l'entreprise Matsushita.

Figure 1. La dynamique de l'entreprise apprenante par la réduction du temps de travail : le cas de Matsushita (Nonaka et Takeuchi p138-139)

Chez Matsushita, les horaires lourds (plus de 2036 h par an en moyenne pour l'entreprise) constituaient un frein à l'innovation et à la création. La direction de Matsushita s'est ainsi donné en 1991 comme objectif à atteindre une réduction de 10 % des heures travaillées annuelles, soit 1800 heures / an (MIT 93 - Mind and Management Toward 1993).

Le processus fut le même pour tous les services : analyser les heures travaillées et les processus, détecter les causes d'inefficience, et permettre aux salariés d'expérimenter réellement 150 h / mois soit 1800 h / an.

Selon Nonaka et Takeuchi, les découvertes furent significatives :

- 45 % des heures travaillées dans la R&D était consacré à du travail non lié au développement,
- 40 % du temps du service gestion des matériaux était consacré au travail de suivi causé par des changements dans les plans de design ou de production,
- 20 % du temps de R&D était dévolu aux réunions internes ou aux visiteurs,
- moins de 10 % du temps des équipes de vente était consacré à parler aux clients.

Selon ces deux auteurs, le projet de 1800 h par an en 1993, permit un changement de l'organisation du travail, une reconfiguration des processus et un changement d'attitude vis-à-vis de la production ("Faire correctement du premier coup").

Le cas de l'entreprise Whirlpool Amiens détaillé dans l'ouvrage de Brunet - Lecomte et Fauconnier (1996) analyse aussi le cas d'une réduction du temps de travail s'intégrant dans une dynamique d'apprentissage organisationnel.

P5. La négociation sur le temps de travail est formatrice en elle-même

Les entretiens menés avec des salariés et leurs représentants dans les entreprises B et C nous amènent à penser que la négociation sur le temps de travail est elle-même formatrice. Dans deux entreprises analysées sur trois, les dispositifs de flexibilité ont été négociés : la gestion du temps de travail a été laissée au niveau des équipes et des chefs de service. La polyvalence a été développée. La réorganisation du temps de travail a offert l'occasion de développer une véritable démarche participative permettant aux salariés de concrétiser, d'explicitier, d'enrichir leur activité. Ainsi, l'ARTT, de même la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Lambert et Penan 1997), peut faire l'objet d'un processus d'apprentissage aboutissant à des changements cognitifs et comportementaux.

Ces cinq propositions ouvrent différentes pistes de recherche, et d'action sur l'articulation entre réduction et aménagement des temps de travail et développement de la formation. Le problème des frontières entre ces deux domaines est bien posé. Dans une optique de réduction forte du temps de travail, la formation peut-elle être engagée sur le temps libre du salarié ?

Des recherches complémentaires apparaissent nécessaires pour mieux analyser les relations entre temps de travail, temps de formation, temps de vie personnelle et familiale. Les frontières tendent en effet à s'estomper (Favennec-Héry 1996, Boulin, Cette et Taddei 1993).

Cette recherche conduit aussi à s'interroger sur le concept d'organisation qualifiante. Pour Amadieu et Cadin (1996 p93), les exemples français d'organisations qualifiantes se caractérisent par des effectifs moins nombreux et plus qualifiés (les réductions d'effectifs étant importantes, étant naturelles ou par FNE, fonds national pour l'emploi). Cette recherche tendrait à montrer l'existence d'un autre type d'organisation qualifiante, caractérisé par des effectifs plus nombreux, mais à temps réduit, développant leurs compétences dans le cadre et hors du cadre du temps de travail. Les organisations qualifiantes sont une forme très particulière et ambitieuse d'organisation du travail. Les exemples des entreprises A et C, ainsi que ceux de Matsushita et Whirlpool Amiens sont cependant éclairant : il est possible de rentrer dans une dynamique d'entreprise apprenante dans le cadre d'un accord collectif d'aménagement-réduction du temps de travail.

Là encore, des recherches complémentaires, utilisant des approches longitudinales, devraient s'avérer utiles pour étudier ce nouveau type d'organisation. La recherche sur la base de monographies devrait se développer dans cette perspective. L'analyse des entreprises A, B, C, de même que les monographies élaborées par Bertrand (1996), Brunhes (1997) ainsi que celles de l'Observatoire des Relations professionnelles et de l'innovation sociale de la CFDT devrait être approfondie.

Enfin, il convient de ne pas sous-estimer les risques d'une réduction du temps de travail. Les effets pervers d'une réduction collective sont nombreux si celle ne s'accompagne pas d'un aménagement des temps.

Bibliographie

- AMADIEU J.F. et CADIN L. *Compétence et organisation qualifiante*, Gestion Poche n°36, Economica, 1996.
- BARON X., « L'aménagement du temps de travail dans l'entreprise : un outil de gestion », *Revue Française de Gestion* n°58, juin-juillet-août 1986.
- BERTRAND O. « L'aménagement et la réduction du temps dans la pratique : l'expérience de quatre PME », rapport pour le Conseil Régional Nord Pas de Calais, Assises Régionale pour l'emploi et le Travail, Octobre 1997.
- BOULIN J.Y., CETTE G., TADDEI D., "Le temps de travail : une mutation majeure", in *Le temps de travail*, (dir. Boulin J.Y., Cette G., Taddei D.), Syros, 1993.
- BRUNHES B., "La flexibilité de la main d'œuvre dans les entreprises : étude comparée de quatre pays européens", in *La flexibilité du marché du travail, nouvelles tendances dans l'entreprise*, OCDE, 1989.
- B. BRUNHES Consultants, « Evaluation de la loi Robien », Commission des finances de l'Assemblée Nationale, mars 1997.
- BRUNET-LECOMTE J. et Fauconnier D., *Oser la qualité en ressources Humaines : cinq entreprises témoignent*, les éditions d'organisation, 1996.
- CAHUC P. et GRANIER P. (eds) *La réduction du temps de travail : une solution pour l'emploi ?* Economica 1997.
- CETTE G., TADDEI D., *Réduire le temps de travail : de la théorie à la pratique*, le Livre de Poche références, 1997.
- Développement et Emploi, « La durée du travail dans l'entreprise », FNEGE, 1984.
- DURAND J., « L'employabilité : un concept intéressant... mais trop peu appliqué », *Le Monde Initiatives*, 11 février 1998.
- FAVENNEC-HERY F., "Travail et formation : une frontière qui s'estompe", *Revue Internationale du*

Travail, vol.135 n°6, 1996.

- IGALENS J., « La mobilisation des ressources Humaines », *Personnel - ANDCP* n°378, 1997.
- IGALENS J. BARRAUD V., « Grappes de pratiques de ressources Humaines et mobilisation » in *GRH face à la Crise, GRH en Crise*, Presses de HEC Montréal 1997.
- LAMBERT C. et PENAN H., « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : un processus d'apprentissage », in *GRH face à la Crise, GRH en Crise*, Presses de HEC Montréal 1997.
- MAC DUFFIE J.P., « Human Resource bundles and manufacturing performance, organizational logic and flexible production systems in the world auto industry », *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 2, 1995.
- MEIGNANT A., *Manager la formation*, quatrième édition, Editions Liaisons, 1996.
- NONAKA I., TAKEUCHI H., *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, éditions De Boeck université, 1997.
- Observatoire des Relations Professionnelles de l'innovation sociale, « La CFDT face à l'emploi », rapports d'études publiés par la CFDT, 1995, 1996, 1997.
- PERETTI J.M., JORAS M., *Audit de l'aménagement des temps de travail*, les éditions d'organisation, 1986.
- TADDEI D., « Des machines et des hommes, pour l'emploi, par une meilleure utilisation des équipements », rapport au Premier Ministre, La Documentation Française, Paris, 1986.
- TADDEI D., *Le temps de l'emploi*, Hachette, Collections Mutations 1988.
- THIERRY D., PELOSSE J; SAURET C., « L'employabilité », *La revue de Développement et Emploi*, n°3, 1995.
- VELTZ P., ZARIFIAN P., « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Sociologie du Travail* n°1, 1993.

