

Les stratégies de modernisation des entreprises ayant réduit le temps de travail de façon offensive

Le cas des entreprises normandes

Franck BIETRY

Sous l'effet de multiples avancées légales, la durée du travail est passée au cours de ces dernières années du statut de contrainte à celui de variable stratégique de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. La loi du 11 juin 1996, dite « loi Gilles De ROBIEN », a fait l'objet dans ce cadre d'une couverture médiatique sans précédent. Elle permettait de répondre à un ensemble d'objectifs apparemment inconciliables. En préservant (volet défensif) ou en accroissant (volet offensif) l'effectif salarié grâce à une réduction du temps de travail, l'entreprise pouvait assumer sa responsabilité sociétale. En maintenant ses coûts du fait de l'allègement de charges, elle sauvegardait sa rentabilité¹.

Ce type de mesure est fréquemment analysé dans une perspective macro-économique [CAHUC & GRANIER 1997 ; CHANTEAU & CLAIR 1997 ; TIMBEAU 1997] : impact sur l'emploi, modification de l'équilibre travail - loisir, etc. Ses détracteurs y voient essentiellement une conception malthusienne de l'économie et un risque d'inflation des déficits budgétaires publics. Ce dispositif constituerait une véritable « bombe à retardement ». Ses thuriféraires le considèrent au contraire comme une contribution significative à la baisse du taux de chômage très avantageuse du point de vue financier pour l'état [BRUNHES CONSULTANTS 1997 ; BIPE CONSEIL 1997 ; PASSERON 1997]. La querelle est vive parce que délicate à trancher d'un point de vue économétrique.

Un consensus semble toutefois se dégager. Une réduction du temps de travail ne saurait montrer d'effets positifs sans efforts concomitants de modernisation des entreprises. L'impact dépend d'abord des modalités de sa mise en œuvre [CETTE & TADDEI 1994 ; BAESA 1996]. L'objet de cette monographie est précisément d'analyser les actions de réorganisations entamées par les dirigeants « pionniers » ayant opté pour le volet offensif de la loi DE ROBIEN, elles préfigurent des comportements qui seront adoptés du fait de la loi d'orientation « AUBRY » du 13 juin 1998. Le principe retenu dans ce nouveau texte est en effet identique pour la période transitoire s'étalant jusqu'au 1^{er} janvier 2000 [LIAISONS SOCIALES 1998 ; GAUTHIER & SAVEL 1998].

L'étude de terrain réalisée offre à ce niveau un paysage contrasté, tant du point de vue des salariés que de l'état². L'analyse de contenu thématique des caractéristiques des entreprises normandes concernées³, de leurs marchés et des accords collectifs signés, fait apparaître deux critères pertinents pour cerner la cohérence des stratégies adoptées. Le premier axe, horizontal, s'inscrit dans une perspective de productivité. Un pôle est centré en priorité sur l'augmentation de l'efficacité du travail, l'autre sur la réduction de son coût. Le second est celui de la gestion de l'emploi : adaptation de la disponibilité des effectifs à la demande versus gestion prévisionnelle des compétences. D'où quatre logiques d'actions distinctes :

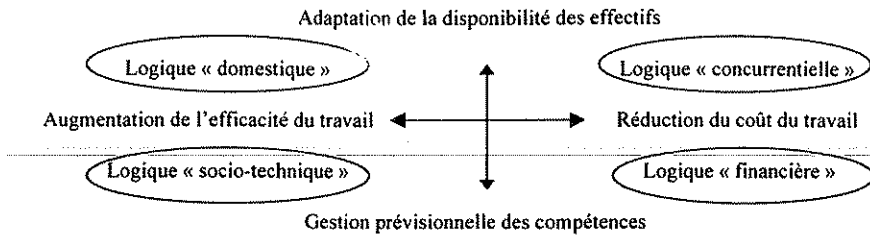
¹ Cf. encadré 1 pour le détail du dispositif offensif

² Cf. encadré 2 pour la description de la méthodologie

³ Cf. encadré 3 pour la présentation de l'échantillon interrogé

Figure n°1 :

Cartographie des stratégies de réduction offensive du temps de travail



L'orientation « domestique » vise le progrès social en contrepartie d'une amélioration de la qualité de la prestation fournie par les salariés. Le choix « socio-technique » s'inscrit assez paradoxalement dans un but d'accroissement du potentiel de technicité afin de préserver l'emploi du personnel aux compétences devenues obsolètes. A l'inverse, les deux stratégies suivantes sont portées par des préoccupations plus économiques que sociales. L'option « concurrentielle » traduit une recherche de prime à l'embauche offrant l'opportunité d'un renforcement de la position relative sur les marchés. L'alternative « financière » enfin, conduit à remettre en cause les acquis sociaux pour garantir la pérennité de l'entreprise.

1. LA LOGIQUE « DOMESTIQUE » : LA FLEXIBILITE EN ECHANGE D'UNE LUTTE CONTRE LA PRECARITE DU TRAVAIL

La plus forte proportion de la population étudiée s'inscrit dans cette « logique domestique ». Quatre entreprises sont concernées. Trois relèvent de l'industrie, une des services. Elles présentent pour caractéristique commune d'être toutes confrontées à des activités subissant de fortes variations au cours de l'année. Leurs marchés sont saisonniers dans le meilleur des cas, erratiques dans le pire. Cette instabilité a, dans un premier temps, été à l'origine de la réflexion sur le temps de travail des dirigeants concernés. Elle condamne en effet à l'obsolescence les anciens dispositifs horaires conçus pour assurer la régularité de la production. Au fil des négociations et des expérimentations réalisées, d'autres motivations se sont faites jour. Une amélioration des conditions de travail et une stratégie positive en matière d'emploi ont finalement été retenues dans l'espoir d'enregistrer une augmentation de la qualité du travail. L'aide de l'état permet dans ce cas de financer le temps de latence de la croissance par rapport aux avancées sociales.

Ces progrès sont réels. Ils ont été présentés en tant que tel au cours des négociations. A trois reprises, celles-ci ont abouti à l'adoption de la semaine de quatre jours. Cet aménagement répond à une forte aspiration des salariés. Plusieurs enquêtes ont en effet montré qu'il est plébiscité par le plus grand nombre [BOULIN & CETTE & DAUCHOT & VERGER 1996] [OTTAVI A. & TUCHSZIRER 1996]. Il permet de garantir la réalité de la réduction du temps contrairement aux récupérations ventilées au quotidien. Une plus grande autonomie dans l'organisation est également accordée au personnel dans deux entreprises. Les alternances horaires d'une semaine à l'autre sont laissées à la discrétion des salariés. L'intervention de l'encadrement n'est prévue qu'en cas de

désaccord irréductible. Une telle éventualité ne s'était jamais présentée à la date de l'enquête. Cette décentralisation des décisions s'accompagne plus généralement d'une prise en considération effective des souhaits d'aménagement du temps de travail émis par le personnel. En dernier lieu, le nouveau mode de fonctionnement engendre un développement de la polyvalence. Il est présenté comme participant de « l'employabilité » du personnel.

Le changement constitue à ces égards un véritable « compromis dynamique » [MONGRAND 1998]. Il est entièrement financé par l'allègement des charges. Il est rendu possible par les embauches compensatrices légalement imposées. La compensation salariale est en effet intégrale. Les diverses primes préexistantes sont également maintenues en l'état. Un blocage des rémunérations de un à trois ans est néanmoins prévu dans trois cas. Pour accompagner cette dernière solution, une sécurité est accordée au salarié : le gel n'est effectif qu'à concurrence d'une augmentation de 6% du S.M.I.C.

Le volet offensif du dispositif présente également un certain nombre d'avantages du point de vue de ces entreprises. Il permet de fixer de nouveaux objectifs de productivité en accord avec le personnel. Il est dans le même temps l'occasion d'adopter le principe d'une possibilité de modulation. Cependant, l'amplitude autorisée est faible, un employeur allant même jusqu'à accorder une récupération majorée de 25% en équivalent temps dès la quarantième heure hebdomadaire. Six à huit semaines de congés payés peuvent être allouées selon les cas. Ainsi, les variations de durée d'utilisation des équipements, d'amplitude d'ouverture au public ou de surveillance du procès de production sont obtenues sans avoir recours au chômage partiel, aux heures supplémentaires ou à l'intérim. Tous ces modes de régulations alternatifs sont perçus comme coûteux, inefficaces au regard de la qualité de la prestation de travail et moralement inacceptables. L'option qui consisterait à composer un portefeuille d'intermittents très qualifiés pour répondre aux surcroîts d'activité est repoussée avec vigueur. Le risque d'explosion sociale est clairement mis en avant. Ces dirigeants intègrent dans leurs calculs le bénéfice collectif de la réduction du chômage. L'emploi stable est donc systématiquement privilégié. Dans la plupart des cas, les embauches compensatrices sont opérées au sein d'un vivier de candidats parents ou proches des salariés déjà en poste. Une telle option contribue à améliorer encore un peu plus le climat social de l'entreprise.

Ce « marché » proposé au personnel au terme des accords d'entreprises étudiés semble bien perçu. Après une phase initiale de suspicion, les référendums montrent que le caractère favorable du changement est unanimement perçu. Le dispositif offensif est de ce fait à l'origine d'une rigidité inattendue. La nouvelle répartition horaire, accompagnée d'une quasi-stabilité du pouvoir d'achat, devrait s'ériger rapidement en véritable « acquis social ». Il sera de ce fait très difficile à remettre en question en cas de baisse sensible des carnets de commandes. Il y a là un coût de sortie non budgétisé.

La stratégie « domestique » permet donc à l'entreprise de créer les conditions favorables à l'émergence de nouveaux gains de productivité. Ceux-ci dérivent à la fois :

- D'une production adaptable à court terme à l'activité grâce à une annualisation du temps contenue dans des limites aisément supportables par les salariés ;
- D'une politique en matière d'emploi qui, au-delà des embauches compensatrices, vise à proposer une véritable alternative à la précarité des contrats ;
- D'une amélioration des conditions de travail par le biais de la réduction de la charge horaire globale.

La logique « socio-technique » répond à des motivations complémentaires. Elle permet de viser un objectif social tout en augmentant le potentiel de technicité de l'entreprise.

2. LA LOGIQUE « SOCIO-TECHNIQUE » : LES INNOVATIONS DE PROCÉDE SOCIALEMENT MAÎTRISÉES

A l'inverse de la situation précédente, un seul cas relève de cette seconde perspective. La mutation s'inscrit officiellement dans le cadre du volet offensif du dispositif légal mais s'apparente dans l'esprit, à une utilisation défensive. Elle est à la fois préservatrice et créatrice d'emplois. Elle permet d'atteindre des objectifs sociaux tout en offrant la possibilité de poursuivre une stratégie de croissance, gage de pérennité. La compréhension des raisonnements tenus et des changements opérés nécessite, là plus qu'ailleurs, une analyse approfondie du contexte.

L'intérêt porté à la réduction aidée du temps de travail s'explique à la fois par les caractéristiques de l'entreprise concernée et par l'évolution de son marché. La société est familiale et ancienne. Elle date du début du siècle et continue d'entretenir une relation étroite avec son personnel. Cette réalité a eu pour conséquence de progressivement déséquilibrer la pyramide des âges de l'effectif dans des proportions préoccupantes. Quinze ans auparavant, la moyenne était supérieure à 50 ans. Plusieurs plans sociaux ont donc été décidés depuis cette date, sans pour autant parvenir à résoudre entièrement le problème. Les licenciements secs sont évités le plus souvent notamment par le biais d'un recours massif aux préretraites progressives dans le cadre de conventions F.N.E. Parallèlement, le secteur d'activité est en proie à des fluctuations irrégulières mais d'ampleurs relativement modestes, de l'ordre de plus ou moins 15%. Il est très nettement orienté à la baisse : « dix huit concurrents ont disparu au cours des dix huit derniers mois »⁴. Poursuivant en cela un programme d'investissement visant à renouveler l'intégralité du procès, la décision d'implanter une nouvelle ligne de production a été prise récemment. Le projet est vital. La compétitivité de l'entreprise passe par le progrès technique. A défaut, une procédure défensive se serait imposée afin de diminuer les charges de personnel. Cette mesure aurait toutefois empêché la poursuite d'une stratégie de croissance et même d'assurer un simple maintien des positions.

Plusieurs éléments rendent l'opération délicate. L'équipement nécessite tout d'abord des qualifications élevées, inexistantes en interne. Les programmes de formation mis en place par le passé se sont tous soldés par un échec. La plupart des salariés semble montrer une ancienneté trop forte sur les postes de travail pour être en mesure de suivre le progrès technique. Par ailleurs, de nouvelles demandes de préretraites ont toutes les chances d'être rejetées par l'administration. L'alternative devient dès lors simple : l'employeur doit imposer des licenciements secs pour recruter ultérieurement des jeunes compétents ou adopter le volet offensif de la loi DE ROBIEN.

La première de ces deux options présente de nombreux inconvénients. D'un point de vue éthique tout d'abord, elle aurait inévitablement dégradé la relation de confiance que le personnel entretient avec l'entreprise. Une baisse d'implication dans l'organisation, une démotivation au travail se seraient faites sentir [FABRE 1995]. Économiquement ensuite, le coût du plan de restructuration (indemnités transactionnelles, primes de licenciement élevées du fait de l'ancienneté, etc.) aurait fortement grevé le retour sur investissement attendu. La lourdeur des démarches administratives et la priorité de réembauche de six mois accordée aux derniers licenciés auraient également retardé l'ensemble du processus de modernisation.

Ainsi, le recours au volet offensif de la loi est rapidement apparu comme une solution beaucoup plus favorable à la fois du point de vue de l'entreprise et des salariés. Il autorise en effet la réalisation d'une stratégie originale en matière d'emploi. Celle-ci se caractérise tout d'abord par le

⁴ Propos du Directeur Général

« portage » d'une douzaine de personnes jusqu'à la date d'ouverture de leurs droits à la retraite, selon l'expression de l'inspection du travail. Cette préservation des contrats stables des salariés aux compétences devenues obsolètes est rendue possible par l'allègement des charges. La question de la rentabilité de cette catégorie de personnel n'est plus posée. L'objectif à ce niveau est strictement social. Seules les embauches compensatrices sont considérées comme susceptibles de faire progresser le chiffre d'affaires. Celles-ci permettent de surcroît la poursuite de l'effort d'ajustement de la structure démographique de la main d'œuvre aux exigences technico-économiques. En s'inscrivant dans le cadre d'une véritable gestion prévisionnelle des âges et des compétences, elles donnent lieu à une nouvelle correction de la composition de l'effectif. La présence de ce nouveau personnel offre également la possibilité d'adopter une organisation sous forme d'équipes alternantes une semaine sur deux. Les horaires les plus pénibles (5 heures - 6 heures et 19 - 20) sont de fait supprimés. Un véritable rééquilibrage entre vie professionnelle et vie privée est effectué.

En contrepartie, une annualisation du temps de travail est acceptée par les partenaires sociaux. Elle se caractérise par un maxima très élevé : jusqu'à 46 heures hebdomadaires sur la base d'une durée effective de travail, c'est à dire nette des pauses conventionnelles. Cette réalité, bien que contraignante, n'a pas entamé l'intérêt du personnel pour le projet. La signature de l'unique délégué syndical de l'entreprise a été obtenue sans difficulté. Son affiliation à la C.G.T.⁵ pouvait pourtant laisser présager une forte opposition tant la ligne confédérale est critique à l'égard de la loi DE ROBIEN et de la flexibilité. Une véritable impatience s'est au contraire faite sentir au cours de la période séparant la conclusion de l'accord et celle de la convention avec l'administration.

Le financement de cette mutation est assumé par l'état, mais également par l'entreprise. La compensation salariale est en effet intégrale. Elle ne s'accompagne d'aucun gel des rémunérations. La possibilité d'une augmentation de la prime de participation est même clairement évoquée du fait des résultats attendus grâce au nouvel équipement productif. Bien que le périmètre d'application inclut l'encadrement, l'allègement des cotisations ne suffit pas à contrebalancer intégralement le coût du sureffectif à venir. Cette différence, équivalente à environ trois postes « portés », est prise en charge par l'employeur. L'effort est d'autant plus facilement accepté qu'il apparaît modeste au regard de l'enjeu. Il conditionne la réalisation du projet technique et se révèle en tout état de cause inférieur à celui supporté en cas de licenciements secs. De plus, il ne devrait pas avoir à augmenter sensiblement lors de la sortie du dispositif. Le départ naturel de sept personnes est attendu à cette échéance. Cette attrition correspond aux deux tiers de l'aide légale. L'emploi du tiers restant devrait pouvoir être financé sur un plus long terme par la croissance de l'entreprise.

Le recours au versant offensif de la loi DE ROBIEN constitue donc le véritable levier de la stratégie de développement dans la logique « socio-technique ». Il permet tout à la fois de :

- Limiter le coût financier des mesures sociales d'accompagnement des programmes d'investissement et donc de réduire le délai de récupération.
- Préserver le contrat social conclu entre l'entreprise et son personnel dans un passé plus favorable d'un point de vue économique. L'attachement est réaffirmé dans les actes. Il s'exprime au travers d'une solidarité à l'égard des salariés les plus anciens. Cet engagement moral permet de préserver la motivation de l'ensemble de l'effectif.
- Amplifier l'adaptabilité de la société à long terme en corrigeant la structure d'emploi. Le potentiel de compétences est singulièrement accru.

⁵ Confédération Générale du Travail

- Améliorer globalement les conditions de travail grâce à la réduction du temps de travail. Ce gain est toutefois moins net que dans la logique « domestique ». Il peut être remis en cause temporairement par les fluctuations horaires liées à l'annualisation.

Toutes ces évolutions peuvent légitimement laisser présager de meilleures performances. La modernisation du processus de production s'accompagne d'une restauration de la qualité du climat social entamée par la succession des plans sociaux préalablement réalisés.

Ainsi, l'analyse des entreprises normandes conduit dès à présent à très fortement nuancer l'assertion selon laquelle « bien que souvent évoqué, l'objectif de la satisfaction des aspirations des salariés ou celui d'une organisation sociale plus adaptée aux contraintes et besoins de la population n'apparaissent encore de façon marginale comme soubassement des politiques actuelles de réduction du temps de travail » [BOULIN 1992]. Les politiques en matière d'emploi propres à ces deux premières options permettent de réconcilier, temporairement au moins, objectifs économiques et sociaux. A l'inverse, la recherche d'une réduction des coûts paraît déterminante dans les deux perspectives suivantes.

3. LA LOGIQUE « CONCURRENTIELLE » : LA PART DE MARCHÉ RELATIVE AVANT TOUT

L'orientation « concurrentielle » concerne trois individus de l'échantillon. Ils relèvent là encore de secteurs disparates. Les variations d'activité sur l'année sont soit inexistantes, soit saisonnières ou marginalement imprévisibles selon les cas. Elles sont anticipées la plupart du temps et gérées sans difficultés particulières. La motivation pour la loi DE ROBIEN s'explique cette fois par une volonté de réduire le coût du travail afin de mieux profiter de la tendance des marchés. Ces sociétés « ne placent en général pas la création d'emplois au centre de leurs objectifs, mais visent avant tout à maintenir leur position concurrentielle » [AUGEREAU 1995].

Bien que forts divers, les secteurs d'activités concernés présentent comme point commun d'être orientés à la hausse. Les carnets de commandes sont pleins. Une augmentation annuelle de 30% est même enregistrée une fois. Les parts de marché relatives sont de ce fait susceptibles d'être fortement remises en cause à court terme. Pour être améliorées ou plus simplement confortées, de nouveaux gains de productivité sont nécessaires. La stratégie retenue est toutefois différente de celle décrite dans les logiques « domestique » et « socio-technique ». Il s'agit d'intervenir en priorité sur le dénominateur du ratio, c'est à dire sur le coût du travail, pour être en mesure de financer un accroissement des capacités de production de l'entreprise. L'alternative offerte par l'investissement matériel se révèle économiquement inintéressante dans un cas au moins. Le but est donc en premier lieu atteint par le biais de l'allègement des charges pesant sur les salaires. La demande d'aide est maximale. Le périmètre d'application de l'accord englobe l'ensemble de l'encadrement à deux reprises. L'engagement de réduction du temps de travail est purement formel pour cette catégorie de personnel. Il ne se traduit par aucun progrès social dans les faits, de l'aveu même des dirigeants. Le principe d'une rémunération au forfait est maintenu et réaffirmé. La diminution ou la suppression totale des heures supplémentaires permise par les embauches compensatrices participe également au financement du changement. Les majorations de 25 et 50% sont considérées là plus qu'ailleurs comme prohibitives.

Ces recrutements sont à la base de l'évolution vers une production régulée en juste à temps rendue indispensable par la faiblesse des capacités de stockage. Plus généralement, ils fournissent les moyens d'une adaptation aux exigences de volume et de délais fixées par la clientèle. Ce progrès se traduit concrètement par une augmentation de la durée d'ouverture au public jusqu'au samedi dans un

cas. Dans un autre, il conduit à une réduction du coût du capital par unité produite grâce à un élargissement de 75% de la plage horaire quotidienne. Dans le dernier enfin, il aboutit à la constitution d'une cinquième équipe postée rendant possible une activité à « feux continus », c'est à dire sept jours sur sept. Elle est mise en place pendant la période de pointe, au cours du second semestre. Elle est par la suite redéployée en phase creuse. Le sureffectif est alors employé aux tâches de maintenance, de nettoyage et de régulation de l'absentéisme. Les congés payés, réduits à vingt et un jours au prorata du nouveau temps de travail, sont compensés par la signature de contrats à durée déterminée. Leurs bénéficiaires sont identiques d'une année sur l'autre afin de limiter les frais de formation et les périodes d'adaptation. Le principe de ce portefeuille d'intermittents efficaces avait été refusé par les entreprises relevant de la logique « domestique ».

Cette stratégie de diminution des coûts pour financer de nouvelles capacités de production a engendré au moins dans un cas, une forte résistance de la part des partenaires sociaux en cours de négociation. La suppression des heures supplémentaires induite par la réorganisation du travail conduisait en effet à une baisse sensible du salaire d'une frange non négligeable du personnel. Elle donna même lieu à une menace de grève visant à garantir le maintien du pouvoir d'achat. Le compromis finalement proposé par la direction consiste à rémunérer au forfait 173 heures mensuelles pour 146 réellement effectuées. Il exclut pour l'avenir toute forme de prime ou de majoration pour les astreintes de nuit, de week-end, l'alternance, etc. Il assure un niveau de revenu légèrement accru pour les salariés dont la charge habituelle était par le passé proche des 39 heures. Il engendre un manque à gagner pour ceux qui au contraire effectuaient régulièrement un fort contingent d'heures supplémentaires. Le solde est en tout état de cause positif pour l'entreprise considérée.

Si la logique « concurrentielle » peut donc apparaître discutable à plusieurs égards d'un point de vue social, elle l'est encore davantage aux yeux du contribuable. Les embauches auraient-elles été réalisées avec ou sans aide de l'état. Cette interprétation est contestée par un des dirigeants rencontrés. Plusieurs indices tendent pourtant à la confirmer. La tendance haussière des carnets de commandes rendait en premier lieu ces recrutements inévitables sauf à accepter une réduction de la part de marché relative. La supériorité de la croissance de l'effectif par rapport à l'exigence légale corrobore également l'idée. Le respect très partiel du nouvel horaire par toute une partie du personnel accompagné d'un maintien global des salaires ne laisse plus guère planer de doute. Les deux autres employeurs avouent quant à eux, l'effet d'aubaine sans détour. Il doit être néanmoins nuancé une fois. La convention signée avec l'état ne constitue ici qu'un simple amendement d'un accord de réduction du temps de travail entériné un an avant la publication de la loi DE ROBIEN. La motivation était à l'époque de trouver les moyens de répondre aux besoins saisonniers de production. Le changement et la création d'emplois ont donc été opérés sans aide publique. Elle a été réclamée ultérieurement. La direction considérait à juste titre que la solution retenue répondait aux exigences de la nouvelle disposition légale. L'esprit du texte est dans ce dernier cas respecté. Il est dévoyé dans les autres. Les règles naturelles de la concurrence sont faussées du fait de l'obtention de subventions en grande partie illégitimes.

Le projet est donc en premier lieu porté dans la « logique concurrentielle » par une volonté de conserver ou d'accroître la part de marché relative dans un contexte en forte croissance grâce à :

- Une stabilité des coûts et plus précisément à une maîtrise de la masse salariale,
- Un accroissement des capacités de production permis par les embauches compensatrices, solution plus intéressante que les heures supplémentaires et le recours aux intérimaires. Les objectifs sociaux n'apparaissent plus dans les discours ou de façon très accessoire. Dans le meilleur des cas, ils sont des conséquences heureuses d'un changement d'organisation conçu à partir d'une réflexion purement comptable. Le développement ne repose plus sur l'hypothèse d'une convergence entre efficacité économique et efficacité sociale comme précédemment [BRABET 1993]. Les horaires de travail imposés deviennent souvent plus contraignants même si la charge

mensuelle est globalement réduite de 10%. Celle-ci n'est guère perçue par le personnel. Les plages dégagées sont peu utilisables pour des activités privées. Elles sont essentiellement consacrées à la récupération par le sommeil. La signature des délégués syndicaux repose cependant sur l'octroi de cet unique et maigre avantage. La possibilité d'une flexibilité externe sur la base de contrats à durée déterminée est maintenue. Ces employeurs refusent ainsi de prendre le pari d'une politique de ressources humaines vertueuse garante de résultats financiers. Les objectifs de modernisation technico-économique sont visés directement, sans détour par une conquête sociale.

La quatrième et dernière forme de rationalité identifiée s'appuie sur des considérations similaires. Elles sont toutefois complétées par un objectif à plus long terme de pérennisation de l'entreprise.

4. LA LOGIQUE « FINANCIERE » : LE PARTAGE DES SALAIRES CONTRE LA GARANTIE DE L'EMPLOI

Même si un seul individu de l'échantillon est concerné, la logique « financière » doit être clairement distinguée des trois précédentes. La société est elle aussi confrontée à une très forte croissance de ses marchés. Ils ne montrent cependant aucune fluctuation significative en cours d'exercice. Le recours au volet offensif s'explique globalement par un triple problème : une rentabilité fortement altérée, une saturation des capacités de production, et le départ à venir de l'équipe de direction. Il s'agit donc de contrer des menaces qui pèsent à très court terme et de « préparer l'entreprise de demain » selon l'expression même de son dirigeant. L'aide de l'état est visée en priorité. Elle conditionne l'emploi du personnel en place.

Le contexte est celui du secteur tertiaire. Comme dans toutes les activités de main d'œuvre, le poste de charges de personnel pèse lourdement sur le compte d'exploitation. Le coût du travail est déterminant dans le résultat annuel. La forte ancienneté constatée et les pratiques salariales adoptées notamment lors de la conjoncture florissante des années 70 ont progressivement conduit à dégrader la situation financière. Les rémunérations sont supérieures aux pratiques moyennes de la concurrence. Malgré l'importance du carnet de commandes et l'évidente bonne volonté au travail de chacun, la rentabilité n'est plus assurée. Le dernier exercice clos révèle une situation préoccupante. Des mesures correctrices doivent être entamées à très brève échéance. La menace du dépôt de bilan est réelle.

Cette première difficulté est assortie d'un défaut de capacité ne permettant pas d'honorer de nouveaux contrats. L'activité est pourtant soutenue, elle va sans cesse croissante. À productivité constante, une intervention en volume sur l'effectif ou même une réduction défensive du temps de travail ne pourrait suffire à redresser l'entreprise. Refuser des marchés ne saurait constituer une solution viable sur le long terme. L'intervention sur les coûts doit là encore s'accompagner d'une augmentation du potentiel de production.

Enfin, le déséquilibre de la pyramide des âges concerne tous les niveaux hiérarchiques. L'ensemble de l'encadrement est concerné. Toute l'équipe de direction aura quitté l'organisation pour cause de retraite à l'échéance du droit à l'allègement des charges. Un véritable plan de succession s'impose donc, quand on sait la difficulté des PME à structure familiale à supporter ce type d'événement. Une transition progressive doit dès à présent être réfléchie sous peine d'entamer sérieusement les chances de survie.

La stratégie retenue pour relever ce triple défi consiste dans un premier temps à intervenir directement sur le ratio de rentabilité. L'alternative présentée aux salariés est simple. La réduction drastique et immédiate des coûts, seule à même d'assurer la pérennité, passe par la réalisation d'un effet de noria ou par la dénonciation « des pratiques coutumières et des habitudes qui limitent

l'efficacité ou la flexibilité de l'organisation » [AUGEREAU p 106 1995]. Ce « chantage à l'emploi » et l'absence de présence syndicale ont considérablement facilité l'acceptation d'une remise en cause des acquis sans réelle contrepartie. La régression sociale est pourtant très nette. Tous les moyens permettant d'enregistrer une diminution des dépenses en personnel sont utilisés : baisse de 15% du temps de travail pour bénéficier de l'aide publique maximum, gains de productivité forcés conduisant à concentrer sur quatre jours et demi la charge supportée habituellement en cinq, absence de pointeuse afin de ne pas avoir à supporter le paiement régulier d'heures supplémentaires, et enfin, abattement généralisé des salaires de 10%. La semaine de quatre jours est refusée par le dirigeant. La mise en place d'équipes décalées garantit la même amplitude d'ouverture à la clientèle. L'opération doit demeurer transparente pour le public.

Le solde dégagé par ces mesures est supérieur aux coûts des embauches compensatrices d'un point de vue strictement comptable. Elles permettent d'augmenter les capacités de production à court terme et surtout d'assurer les successions à plus long terme. La capacité potentielle des candidats à assumer un rôle d'encadrement figure au premier rang des critères de sélection. Le délai maximum d'un an est également utilisé pour répondre à l'exigence légale d'effectif. Il contribue à restaurer immédiatement la trésorerie mise à mal au cours de l'exercice précédent.

Le financement de l'opération est donc supporté à la fois par la collectivité et le personnel. Les résultats actuels de l'entreprise ne laissent apparaître aucune marge de manœuvre en ce sens. Les salariés ont émis des réserves vis à vis de cette réforme. Autant l'effort de rééquilibrage du ratio de rentabilité sur la base d'une baisse des rémunérations à chiffre d'affaires constant était aisément accepté, autant la perspective d'une embauche concomitante dans le but d'accroître le volume d'activité est apparue choquante. Le raisonnement spontanément admis s'apparentait plutôt à l'esprit du volet défensif qu'offensif. Dans les faits, le plan proposé correspondait plus il est vrai, à une nouvelle distribution des salaires que du temps. Qualifier ce type de projet « d'accords de partage du travail » est trompeur. L'essentiel réside moins dans la réduction horaire que dans la répartition de la masse salariale sur un plus grand nombre. La suppression d'avantages acquis constitue juridiquement une modification substantielle du contrat de travail. Elle a malgré tout été acceptée. Personne ne souhaitait avoir à endosser la responsabilité de mesures de licenciements qui se seraient imposées dans le cas contraire. L'administration a également opposé dans un premier temps une fin de non recevoir à la demande d'aide. L'opposition est restée forte pendant plusieurs mois. Formellement, elle reposait sur l'illégalité de l'accord élaboré. Celui-ci ne présentait en effet aucune signature émanant d'un représentant syndical. Officieusement, le contenu même du texte était en cause. La démonstration faite à la Direction du Travail des conséquences directes en terme d'emplois d'un tel refus et le recours à un délégué mandaté ad hoc ont finalement permis d'obtenir gain de cause.

L'efficacité du changement n'est pourtant pas garantie a priori. Elle est conditionnée à plusieurs niveaux. Le rétablissement de la rentabilité à court terme dépend tout d'abord de l'acceptation effective par le personnel de la marche forcée vers de nouveaux gains de productivité. Les dépassements horaires non rémunérés étaient aisément admis lorsque les salaires étaient élevés. Ils risquent d'être désormais contestés du fait de la baisse sensible du pouvoir d'achat. A plus longue échéance, le volume des embauches compensatrices ne permettra pas à elles seules de remplacer intégralement l'équipe de direction. Un recrutement plus important devra être mené à l'avenir sans aucune aide de l'état. L'évitement d'une transition brutale repose de ce fait sur une hypothétique croissance offrant les moyens de financer un sureffectif temporaire.

Si la stratégie « concurrentielle » était celle du riche, la logique « financière » semble donc être celle du pauvre. Elle s'impose financièrement et s'apparente aux comportements de défense de l'emploi « dos au mur » [BLOCH LONDON & BOISARD & BOULIN & COUTROT 1994]. L'effet d'aubaine n'existe pas. Elle constitue une remise en cause de la « convention de chômage » [SALAIS 1991] selon laquelle, dans une période difficile, l'ajustement de la masse salariale ne peut se faire que par une réduction des effectifs. Le recours au volet offensif du dispositif légal s'inscrit donc à la fois

dans une vision à court terme ayant pour but le véritable sauvetage de l'entreprise et à long terme asseoir le redressement en apportant du « sang neuf ». Il permet en effet :

- De rétablir la rentabilité en augmentant le potentiel de production et le résultat d'exploitation,
- De préparer la succession de l'équipe d'encadrement et de montrer ainsi au personnel la volonté de son dirigeant actuel d'assurer la pérennité de la structure au-delà de sa propre présence,
- De remettre en cause des pratiques coutumières déphasées par rapport à la réalité du marché du travail.

In fine, la solution n'est pas aussi négative qu'il y paraît de prime abord. Elle doit être nuancée. Du point de vue des employés, la productivité augmente, les salaires baissent, les dépassements horaires non rémunérés ne sont pas convertis en CDI mais les postes sont préservés et augmentent même. « Il s'agit d'un investissement dont le rendement, s'il n'est pas assuré, semble tout du moins prometteur, à la fois pour les salariés qui jouent le maintien de leur emploi, et pour les entreprises qui consolident leur potentiel. » [BLOCH LONDON p12 1994]. Du point de vue de la collectivité, la réduction du temps de travail n'est certes pas intégralement respectée mais le chômage onéreux d'un personnel âgé et donc difficile à reclasser est évité. L'ensemble de l'effectif semblait en effet condamné sans le dispositif DE ROBIEN. Le coût d'opportunité est donc réel pour l'état.

CONCLUSION

Parce qu'elles reposent sur une négociation décentralisée, les modalités d'applications d'une formule de réduction aidée du temps de travail du type loi DE ROBIEN peuvent être variées. Elles montrent un paysage contrasté pour toutes les parties prenantes. « Cet apparent renouveau repose sur d'importantes ambiguïtés, balançant entre la reprise d'une logique de « progrès social », l'objectif de partager les emplois disponibles, et celui d'accroître les capacités de production et la flexibilité de l'entreprise » [ELBAUM p 13 1996]. Elles sont malgré tout portées par des stratégies positives en matière d'emplois dans six organisations sur les neuf composant l'échantillon. La lutte contre la précarité des contrats de travail, la solidarité vis à vis des populations menacées par le progrès technique ou l'âge, la gestion anticipée des compétences, la conservation du volume des effectifs peuvent être citées. Ces mesures ne semblent pas pour autant s'appuyer sur des considérations philanthropiques. Les nécessités économiques sont plus déterminantes que les revendications sociales [BOULIN 1996]. « La signature de l'accord s'inscrit d'abord dans une perspective dynamique qui permet à l'entreprise de mieux travailler et de mieux s'organiser pour gagner de nouveaux marchés » [DE ROBIEN p 35 1997].

Quelques firmes paraissent dans le même temps montrer des comportements beaucoup plus opportunistes. Cette réalité demeure toutefois marginale et doit même être nuancée dans certains cas. La légitimité de la demande de convention doit être jugée à l'aune de l'enjeu vécu par les trois parties prenantes sans exclusion : l'état, l'entreprise et les salariés. Ainsi, afficher officiellement une diminution du temps de travail des cadres sans pour autant la respecter dans les faits, est condamnable légalement et moralement. Cette action peut cependant constituer le moyen d'atteindre d'autres objectifs sociaux au profit d'une catégorie de personnel plus menacée. De la même façon, le décalage entre la durée des droits à l'allègement - sept ans - et celle de l'engagement de l'entreprise sur un niveau d'effectif - deux ans - n'engendre pas un risque élevé de licenciements à moyen terme. Un tel revirement supposerait en effet qu'une baisse d'activité ou des gains de productivité équivalents à la réduction de la charge horaire soient enregistrés en deux exercices. Ces hypothèses sont peu plausibles dans l'échantillon analysé. Quand bien même, une telle évolution ne supprimerait pas

totalemen les effets positifs pour les employés présents avant le changement. Si les ruptures des contrats de travail devaient concerner les derniers embauchés, le personnel à plus forte ancienneté bénéficierait alors d'une certaine garantie de l'emploi. Le dispositif offensif prendrait de fait la forme du volet défensif.

Au terme de cette monographie, les facteurs explicatifs des choix opérés par les acteurs pour l'une ou l'autre de ces logiques restent encore à identifier. La taille de l'échantillon étudié ne permet de tirer aucune conclusion solide à ce niveau. Plusieurs hypothèses sont toutefois envisageables. L'intérêt porté au volet offensif et l'intensité du besoin de modernisation peuvent en premier lieu être déterminés par l'anticipation de l'évolution de la position concurrentielle réalisée par le dirigeant. Cette projection dans le temps dérive à la fois des caractéristiques des marchés (fluctuations, tendance générale), des capacités de production disponibles, du poids des charges de personnel dans le résultat et du potentiel de compétences existant. La place accordée par le dirigeant à la satisfaction des ressources humaines dans la performance économique paraît quant à elle orienter la nature de l'effort. Celle-ci s'exprime notamment au travers d'une politique en matière d'aménagement du temps de travail et d'emploi. Elle décide des pondérations respectivement accordées aux flexibilités internes et externes.

Les décisions observées confirment donc l'idée que ce type de dispositif doit nécessairement parvenir à proposer un savant arbitrage entre d'une part un encadrement strict permettant d'éviter les abus, et d'autre part une souplesse apte à répondre à la diversité des motivations. La possibilité d'une utilisation contingente est la condition première du succès des incitations à la réduction du temps de travail. Les pionniers normands confirment également l'idée selon laquelle l'efficacité dépend pour partie de la volonté des dirigeants d'entreprises de l'utiliser positivement [THIERRY & PERRIEN 1997]. Les opportunités offertes par la loi ne doivent pas être confondues avec les moyens permettant de parvenir à l'effet désiré. C'est au travers de la modification des arrangements entre les acteurs qu'une telle mesure peut progressivement susciter un nouveau potentiel de répartition et de croissance, et indirectement créer des emplois. Aucun déterminisme absolu et univoque n'existe en la matière.

ENCADRÉ 1 : LE DISPOSITIF OFFENSIF

Principes définis par la loi du 11 juin 1996, le décret du 14 août 1996 et la circulaire du 09 octobre 1996 : possibilité de signature d'un accord d'entreprise et d'une convention avec l'état prévoyant :

- Une réduction du temps de travail de 10 ou 15% ;
- Des embauches compensatrices pour deux ans minimum correspondant à un volume global d'heures de travail équivalent à au moins 10% de l'effectif moyen annuel à la date de la diminution horaire ;
- Un allègement de 40 ou 50% la première année en fonction du volume d'embauches réalisées, puis de 30 ou 40% les six années suivantes, des cotisations d'assurances sociales, d'accident du travail et d'allocations familiales à la charge de l'employeur ;
- Un périmètre d'application pouvant inclure l'entreprise dans sa totalité, un établissement ou simplement une unité de travail distincte.

ENCADRÉ 2 : méthodologie d'enquête

Dix entreprises normandes (Haute et Basse réunies) ont signé une convention offensive avec l'état un an après la parution de la loi du onze juin 1996, soit huit mois après la circulaire d'application. Neuf ont accepté de participer à cette enquête qualitative. L'investigation a pris la forme d'entretiens

semi-directifs d'une durée variant de 45 à 120 minutes selon les cas. L'interlocuteur fut le responsable du dossier de réduction du temps de travail, soit à deux reprises le directeur des ressources humaines et dans toutes les autres le directeur général. Tous ces entretiens ont été enregistrés sauf un, pour cause de refus. La grille était la suivante : rappel des caractéristiques du secteur d'activité et de l'entreprise, description de l'accord collectif, de la négociation, de la réorganisation du travail envisagée, et des réactions sociales à posteriori, information sur les embauches compensatrices, mise à jour des motivations et de la vision de l'avenir. Les points de convergence et de divergence ont été identifiés à partir d'une analyse classique de contenu, par thèmes. Toutes les informations obtenues ont été croisées avec les données disponibles auprès des Directions Régionales du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Haute et Basse Normandie.

Les conclusions doivent être prises avec précautions du fait des limites inhérentes à ce type de protocole :

➤ Toute l'analyse repose sur des paroles d'acteurs et non sur des pratiques directement observées. Cette caractéristique fragilise les résultats. La mesure où la réglementation afférente au temps de travail peut ne pas être respectée à la lettre.

➤ L'analyse de contenu ne permet pas de faire émerger des axes aussi solides que ceux obtenus à l'issue d'une analyse quantitative multivariée type analyse factorielle des correspondances ou en composantes principales [BARDIN 1991]. Elle autorise en contrepartie la prise en compte d'une information beaucoup plus riche.

➤ La faiblesse de l'effectif de l'échantillon à la date de réalisation de la recherche n'autorise aucune généralisation à l'ensemble de la population des entreprises installées sur le territoire national.

De ce fait, ce travail doit être considéré en tant qu'étude exploratoire.

ENCADRÉ 3 : Échantillon

L'échantillon analysé est composé de huit PME et d'un établissement. L'effectif est de sept personnes pour la plus petite, de cent trente pour la plus importante. Les secteurs d'activités de ces entreprises pionniers sont très variés. Six relèvent de l'industrie, trois des services.

Le chef d'entreprise est systématiquement à l'origine du projet de réduction du temps de travail. Trois disposaient d'un délégué syndical avant l'ouverture des négociations. Quatre ont procédé à un mandaté au sein du personnel, deux à l'extérieur. La CFDT est concernée cinq fois, la CFTC trois et la CGT une. Le délai minimum requis entre le début de la réflexion et la mise en application du dispositif a été de quatre mois, le plus long de onze. Dans ce dernier cas, l'étude avait été entamée dès la publication du projet de loi en mars 1996. Deux ont à l'inverse mis en œuvre le changement avant même la signature de la convention avec l'état. Deux étaient réticents à l'idée d'introduire un délégué syndical. Ces organisations présentent pour points communs de relever du secteur tertiaire et d'avoir eu les plus grandes difficultés à faire reconnaître leur accord auprès de la Direction Départementale du Travail.

Deux cas ont opté pour une réduction de 15% du temps de travail. L'ensemble du personnel, y compris les cadres, a été inclus dans le périmètre d'application à sept reprises. Quatre ont réalisé un nombre d'embauches compensatrices supérieur au minimum légal. Bien que la loi ne précise pas le type de contrat requis [FAVENNEC HERY 1996], tous sont des CDI.

Bibliographie

- AUGEREAU P.J. & Alii « Les stratégies des entreprises et des salariés des services face à une réduction du temps de travail » *Premières synthèses*, DARES, n°90, (mai.05.1995) (p 107)
- BAESA M.P. « Réduction du temps de travail. Quels arbitrages pour les salariés ? » *INSEE PREMIÈRE*, n°490 (octobre 1996)
- BARDIN L. *L'analyse de contenu*, Ed. PUF, PARIS 1991
- BIPE CONSEIL rapport à la commission des finances de l'Assemblée Nationale 1997
- BLOCH LONDON C. & BOISARD P. & BOULIN J.Y. & COUTROT T. « Les processus locaux de partage du travail » *Travail et emploi*, DARES, n°59 (2/94)
- BOULIN J.Y. « L'évolution du temps de travail en Europe. Une analyse comparée des dynamiques en cours » *Futuribles*, n°164 (avril 1992) (p 72)
- BOULIN J.Y. & CETTE G. & DAUCHOT M. & VERGER D. « Réduction du temps de travail : le point de vue des salariés de la chimie » *Futuribles* n°205 (janvier 1996)
- BRABET J. & Alii *Repenser la GRH ?* PARIS, Ed. Economica, 1993
- BRUNHES CONSULTANTS rapport à la commission des finances de l'Assemblée Nationale 1997
- CAHUC P. & GRANIER P. *La réduction du temps de travail : une solution pour l'emploi ?* Ed. Economica, PARIS, 1997
- CETTE G. & TADDEI D. *Temps de travail, modes d'emploi : vers la semaine de quatre jours* Ed. La découverte, PARIS, 1994
- CHANTEAU J.P. & CLAIR D. *Réduction du temps de travail : que faut il croire ?* Ed. Syros, PARIS 1997
- DE ROBIEN G. « Je refuse le partage de la pénurie » *Alternatives Économiques*, n°146 (mars 1997)
- ELBAUM M. « La réduction du temps de travail : un avenir à quelles conditions » *Esprit* (novembre 1996)
- FABRE C. « L'implication des salariés restants après un plan social » *Actes du 6ème congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines* POITIERS 1995
- FAVENNEC HERY F. « La loi Robien : le point de vue d'un professeur de droit » *Revue Française de Comptabilité*, n°284 (décembre 1996)
- GAUTHIER J.P. & SAVEL S. *La loi AUBRY. Réduire Aménager Embaucher. Tout ce qu'il faut savoir sur les 35 heures* Ed. d'Organisation, PARIS, 1998
- LIAISONS SOCIALES QUOTIDIEN « 35 heures. Loi d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail » Cahier joint au n°12671, n°7864 (lundi 25 mai 1998)
- OTTAVI A. & TUCHSZIRER « Le point de vue des agents de l'ANPE » *Futuribles* n°205 (janvier 1996)
- PASSERON H. « Réduction du temps de travail et emploi : du bon usage de la loi DE ROBIEN » *Futuribles* n°221, (juin 1997)
- SALAS R. « Flexibilité et conventions du travail » *Économie Appliquée*, (2/1991)
- TIMBEAU X. « Réduction du temps de travail : logique et conséquences de la loi ROBIEN » *Problèmes économiques*, n°2517 (avril 1997)

