

CONSEQUENCES DES ACCORDS DITS « DE ROBIEEN » SUR LA MASSE SALARIALE

David ALIS

Charles - Henri D'ARCIMOLES

Florence LAVAL

Gwénaëlle POILPOT - ROCABOY

Jean - Yves SAULQUIN

L'aménagement et la réduction du temps de travail (ARTT) font l'objet depuis ces dernières années de négociations croissantes au sein des firmes françaises : 4001 accords en 1996, 6061 en 1997. On assiste en particulier à une augmentation du nombre d'accords de réduction du temps de travail : ce thème concernait 1968 accords d'entreprises en 1997 contre seulement 465 en 1996. Les mesures gouvernementales prises au cours de ces dernières années et notamment la loi du 11 juin 1996 dite loi Robien expliquent cette importance. Le but de la loi Robien est d'inciter les entreprises à réduire l'horaire collectif de travail (de moins 10 % ou de moins 15%) pour embaucher (volet « offensif » de la loi) ou préserver les emplois (volet « défensif » de la loi) de 10% ou de 15% de salariés et bénéficier d'exonérations de charges sociales de 40% (réduction du temps de travail de 10%) ou 50% (réduction du temps de travail de 15%) la première année et de 30% ou de 40% les six années suivantes. Après deux années d'application (de juin 1996 à juin 1998), 2953 conventions entre l'Etat et les entreprises ont été signées, dont 631 dans le cadre du volet « défensif » de l'emploi et 2322 dans le cadre du volet « offensif » concernant au total 279 727 salariés (Doisneau 1998). Cette loi a été abrogée par la Loi du 13 juin 1998 dite loi Aubry. Cette loi ramène la durée légale de 39 h à 35 h au 1^{er} janvier 2000 pour les entreprises de plus 20 salariés et au 1^{er} janvier 2002 et institue également un dispositif incitatif d'aide, proche de celui de la loi Robien, pour les entreprises qui choisissent d'anticiper l'échéance. (Bloch-Landon et Boisard, 1999).

La loi Robien, qui a préfiguré la Loi Aubry, anticipe ainsi un lien direct entre l'emploi et le temps de travail. Cette loi fait alors de l'ARTT un véritable enjeu aussi bien sur le plan macro-économique que sur le plan micro-économique. Dans une optique macro-économique, elle vise, en limitant la durée du travail, à mieux répartir le travail afin de réduire le taux de chômage. D'un point de vue micro-économique, elle incite, d'une part, à répondre aux attentes sociales des salariés par une amélioration de leur qualité de vie, liée à l'allègement de la durée du travail. Elle favorise d'autre part une réflexion stratégique au sein des entreprises dans un but de recherche de gains de productivité par une réorganisation du travail.

Ainsi, la limitation du temps de travail dans la perspective d'embauches, développée par le volet offensif de la loi Robien, apparaît un outil véritable de gestion des ressources humaines permettant un rapprochement des impératifs économiques et des attentes sociales par la mise en place d'une relation tripartite entre l'Etat, l'entreprise et ses salariés et la valorisation d'une logique de " gagnant - gagnant ". Toutefois, le respect de cette logique ainsi que le pari de l'existence d'un lien direct entre l'emploi et le temps de travail restent pour beaucoup incertains, risqués voire dangereux. Des moyens de contrôle doivent alors être mis en place afin de s'assurer du maintien de l'équilibre de l'accord en termes de contribution - rétribution de chacune des parties.

Cette communication propose de se concentrer essentiellement sur l'équilibre de l'accord d'ARTT pour l'entreprise. Ayant mis en évidence l'influence sur cet équilibre des rémunérations et des charges qui leur sont associées, le contrôle de l'évolution temporelle de la masse salariale apparaît nécessaire pour garantir le maintien de la compétitivité des entreprises négociatrices. Nous tentons alors, dans un premier temps, de recenser les facteurs d'influence de la masse salariale dans le cadre du volet offensif de la loi Robien. Ces facteurs, dont l'hétérogénéité et la multiplicité imposent un contrôle permanent de l'évolution de la masse salariale, sont dans un second temps analysés lors d'une présentation de trois monographies d'entreprises négociatrices d'un accord

d'ARTT (volet offensif de la loi Robien). Nous étudions ainsi les stratégies développées ainsi que les marges de manoeuvre dont les entreprises peuvent disposer pour garantir l'équilibre de l'accord d'ARTT. Nous démontrons enfin qu'alors que certaines firmes ont su contrôler la masse salariale tout en recrutant de nouveaux salariés et en réduisant le temps de travail, d'autres au contraire n'ont pas mis en place les moyens de contrôle suffisants et connaissent des dérives de la masse salariale susceptibles de mettre en péril leur compétitivité et leur pérennité.

L'intérêt de notre étude se situe à trois niveaux.

L'intérêt théorique est de comprendre l'impact de l'ARTT sur la masse salariale et sur la compétitivité de l'entreprise. L'intérêt méthodologique est d'utiliser les études de cas et l'approche longitudinale dans l'analyse de l'évolution de la masse salariale. L'intérêt pratique consiste à aider les entreprises à se préparer et à anticiper la baisse de la durée légale du travail à 35 h au 1^{er} janvier 2000.

I - RECENSEMENT DES FACTEURS D'INFLUENCE DE LA MASSE SALARIALE DANS LE CADRE DU VOLET OFFENSIF DE LA LOI ROBIEU

Le recensement des facteurs d'influence de la masse salariale nécessite de la définir. Or, l'inexistence de définition unique et unanime révèle l'ambiguïté du concept de masse salariale et impose la détermination d'une définition claire pour notre analyse.

En effet, Taïeb et Le Huerou (1997, p 7) mettent en évidence que le terme de "masse salariale" est employé pour désigner, en réalité, diverses grandes masses se rapportant au salaire.

Pour le technicien de la paie, ce terme signifie "la somme annuelle des éléments de salaire qui sont soumis aux cotisations de Sécurité Sociale". Cette définition correspond au concept de "masse salariale sociale". Il intègre divers éléments (salaires de base, appointements, majorations du salaire de base (heures supplémentaires...), avantages en nature, commissions, primes, dépassement des limites d'exonération pour les remboursements de frais, les cotisations de retraite et de prévoyance...) mais est minoré des abattements forfaitaires pour frais professionnels pour certaines catégories (VRP, artistes, journalistes, ouvriers du bâtiment sur chantier...) et est égal à une base forfaitaire pour certaines catégories de personnel (apprentis, formateurs occasionnels, personnels des hôtels, restaurants...).

Pour le comptable, la masse salariale correspond au total des comptes comptables concernés par les écritures de paie, c'est-à-dire les sommes enregistrées dans la sous-classe 64. Les charges de personnel comprennent les rémunérations du personnel ("salaires" au sens large) et les charges sociales légales et contractuelles. Les salaires, les primes, les commissions, les indemnités et avantages en espèces, les remboursements de frais, les précomptes retenus aux salariés, les charges patronales sociales sont ici intégrés et définissent le concept de "masse salariale comptable".

Pour le gestionnaire de la masse salariale, ce terme désigne l'ensemble des salaires, versés à une population donnée, pendant une durée déterminée. Il intègre la masse des salaires au sens social (mais sans abattement forfaitaire et sans tenir compte des bases forfaitaires), les charges patronales versées aux organismes sociaux (URSSAF, ASSEDIC, retraite et prévoyance), les primes non soumises à charges (qui figurent sur le bulletin de paie) et les indemnités liées au départ non soumises. Ce concept est nommé "masse salariale budgétaire".

Cette dernière définition nous semble à privilégier pour la suite de l'analyse. En effet, ce concept de masse salariale budgétaire évalue d'une manière optimale le coût global et réel des salaires et permet les calculs prévisionnels d'évolution de la masse salariale dans le temps.

Une précaution s'impose cependant. Cette définition ne permet pas de rendre compte des dépenses liées à l'externalisation de certaines fonctions de l'entreprise (paie, informatique, nettoyage, etc.). En particulier, elle ne met pas l'accent sur l'évolution des dépenses d'interim. Dans nos analyses ultérieures, nous nous intéresserons à l'évolution de l'interim et de la sous-traitance dans les entreprises concernées.

Sur la base de cette définition (et de la précaution précisée ci-dessus), il convient de déterminer quels sont les facteurs susceptibles d'influencer l'évolution de la masse salariale dans le temps afin de recenser ceux d'entre eux qui auront un impact particulièrement important dans le cadre d'un accord d'ARTT signé dans le contexte de la loi Robien. Nous avons choisi de nous intéresser uniquement au volet « offensif » qui représentait 4/5 des 2953 conventions signées. Deux catégories de facteurs peuvent être

distingués : les facteurs liés à l'emploi ou à la main d'oeuvre et les facteurs liés aux rémunérations c'est à dire aux salaires et aux charges (Martory, 1992, p 167).

1 - Les facteurs liés à l'emploi

Les facteurs liés à l'emploi ont une influence directe sur l'évolution de la masse salariale. Cette évolution peut résulter soit de décisions prises par l'entreprise à un moment donné, soit de contraintes imposées par différents acteurs. Le cadre juridique de la loi Robien accroît l'influence de certains de ces facteurs.

1.1 Les décisions liées à l'emploi

Les principales décisions ayant un impact sur la masse salariale concernent les mouvements de salariés, les promotions ainsi que le choix de formules d'emploi. Ces décisions se traduisent par des effets d'effectif, de structure et de noria qui modifient la masse salariale de l'entreprise dans le temps.

Les mouvements de population sont essentiellement liés aux décisions, en termes de nombre et de niveau (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, cadres, cadres supérieurs, dirigeants), de recrutements, ainsi qu'aux décisions relatives au nombre, au niveau et au type de départs négociés ou imposés (licenciement pour faute lourde, licenciement économique, licenciement dans le cadre d'un plan social, incitation financière au départ...). Les effets attendus de ces deux types de décisions sont inverses. Alors que les décisions de recrutements vont accroître la masse salariale dans le temps, celles liées aux départs vont diminuer cette masse. L'évaluation de l'impact réel de ces deux types de décisions est nommé l'effet d'effectif. Il désigne la variation de la masse salariale due aux variations du nombre de personnes payées. Toutefois, les mouvements de population, s'ils sont compensés immédiatement, peuvent ne pas entraîner de variations du nombre de personnes présentes dans l'entreprise tout en influençant la masse salariale. Ainsi, le remplacement instantané d'un salarié par un autre peut conduire à une évolution de la masse salariale à effectif constant qui s'explique par la différence de rémunération entre le nouveau salarié et le salarié sortant. Ce phénomène, appelé l'effet de noria, peut influencer positivement ou négativement l'évolution de la masse salariale en fonction du niveau de salaire de l'entrant.

Les décisions de promotions et d'évolution des qualifications d'un salarié répondent souvent à un objectif de dynamisation de la gestion des carrières et d'accroissement de la motivation au sein de l'entreprise. Elles peuvent être associées à l'ancienneté, au mérite ou à la formation professionnelle continue. L'impact de ces décisions sur la masse salariale est réel dans la majorité des cas car la promotion et l'évolution des qualifications engendrent souvent une augmentation de la rémunération et des charges qui lui sont associées. L'évolution de la masse salariale entraînée par le changement de répartition de la population entre les différentes catégories socio-professionnelles est nommée l'effet de structure.

La recherche de flexibilité de l'entreprise engendre diverses décisions en termes d'utilisation de formules d'emploi spécifiques. Ainsi, le contrat à durée indéterminée (CDI) de 39 heures de travail par semaine, s'il reste encore majoritaire, peut laisser place à diverses formules d'emploi : temps partiel, heures supplémentaires, contrats à durée déterminée, travail intermittent, travail intérimaire, modulation des horaires, chômage partiel.... Ces choix engendrent une variation de la masse salariale liée essentiellement au nombre d'heures de travail payées et au coût de l'heure de travail. Des effets d'effectif et de noria peuvent alors être attendus.

L'accord d'aménagement et de réduction du temps de travail dans le cadre du volet offensif de la loi Robien renforce l'influence de ces trois facteurs (mouvements de population, promotions, formules d'emploi) sur l'évolution temporelle de la masse salariale.

L'effet d'effectif est le plus attendu. En effet, la convention d'ARTT signée par l'entreprise avec l'Etat précise le niveau de la réduction du temps de travail autorisé (moins 10% ou moins 15%) et l'obligation d'embauches qui en découle (plus 10% ou plus 15%). Cette convention conduit alors le plus souvent à un accroissement de 10% ou de 15% du nombre de personnes payées au sein de la firme. Des précisions concernant les catégories de salariés à embaucher (handicapés, contrats de qualification, population de moins de 26 ans...) peuvent compléter cette obligation en nombre d'embauche et influencer l'évolution de la masse salariale.

Les décisions prises par l'entreprise dans le cadre d'un accord d'ARTT sont à la source d'autres effets. Le souhait d'aménager le temps de travail peut ainsi conduire l'entreprise à repenser le choix de ses formules d'emploi et substituer une recherche de

flexibilité organisationnelle externe à une recherche de flexibilité interne moins coûteuse. Le recours aux intérimaires peut, par exemple, être remplacé par un système d'annualisation du temps de travail, permettant à la firme de faire face aux variations d'activité sans accroissement de coût. De même, l'obligation d'embauches peut être à l'origine d'une dynamisation de la gestion des carrières et d'une lutte contre la précarité de l'emploi. Les postes vacants pourront ainsi être proposés en interne par affichage avant d'être ouverts aux candidats extérieurs. Cette décision, qui peut entraîner un effet de structure, a pour objectif l'accroissement de la motivation des individus. Dans le même esprit, les salariés sous contrat à durée déterminée pourront se voir proposer un contrat à durée indéterminée entraînant une réduction des charges liées aux rémunérations versées... En plus de ces décisions, diverses contraintes liées à l'emploi peuvent influencer l'évolution de la masse salariale par le biais du niveau et des formes de rémunération offertes.

1.2. Les contraintes liées à l'emploi

Les contraintes à prendre en compte pour interpréter les évolutions, passées ou futures, de la masse salariale sont également nombreuses.

Les décisions des salariés doivent, d'abord, être prises en considération. Les démissions, les absences, ou les souhaits de changement de statut (concours interne pour passer du statut de non cadre au statut de cadre) ont des impacts réels sur l'évolution de la masse salariale par le biais de l'effet d'effectif et de structure.

Les caractéristiques du marché du travail, telles que l'offre abondante de main d'œuvre ou la pénurie de compétences, ainsi que les dispositions conventionnelles (promotions, niveaux de recrutement) et les dispositions légales (emploi de certaines catégories, modalités spécifiques) peuvent ensuite déterminer les opportunités, les difficultés de recrutement (difficulté de recrutement des postes prévus, non recrutement ou recrutements différents) et le niveau de recrutement. Ces contraintes conditionnent l'évolution de la masse salariale.

Dans le cadre de la loi Robien, l'influence de ces contraintes sur l'évolution de la masse salariale est, d'une part, due aux décisions des salariés en termes de comportements d'absence. Deux effets peuvent être attendus. Un effet positif est anticipé car la baisse de la durée du temps de travail est supposée accroître la qualité de vie, le bien-être et la santé des salariés et donc diminuer le taux d'absentéisme dans l'entreprise. En revanche, un effet négatif peut résulter d'une "désimplification" des individus dans l'entreprise ou d'un accroissement du nombre de congés maternité lié au changement de statut du personnel féminin (CDD remplacé par un CDI).

Les dispositions précisées dans la convention d'ARTT et les caractéristiques du marché du travail vont, d'autre part, influencer l'évolution de la masse salariale de l'entreprise. Nous avons en effet précisé que l'Etat pouvait imposer un niveau et un type d'embauche au sein de la convention (handicapés, jeunes). De même, les situations de pénurie de compétences, connues aujourd'hui dans certains secteurs d'activité comme l'informatique, engendrent des difficultés de recrutement pour les entreprises, susceptibles de les orienter vers d'autres recrutements ou de modifier leur politique de rémunération.

2 - LES FACTEURS LIES AUX REMUNERATIONS

Les facteurs liés aux rémunérations déterminent directement l'évolution de la masse salariale dans le temps par le biais, d'une part, des décisions prises par l'entreprise à un moment donné et, d'autre part, des contraintes imposées par différents acteurs. L'influence de ces deux types de déterminants est réelle dans le cadre d'un accord d'ARTT (volet offensif de la loi Robien).

2.1 Les décisions liées aux rémunérations

L'ensemble des décisions prises par l'entreprise concernant la politique de rémunération influence directement l'évolution temporelle de la masse salariale.

Les principales décisions concernent les augmentations générales et individuelles.

Les augmentations générales s'appliquent à tous les salariés de l'entreprise ou bien à une catégorie d'individus. Elles ont pour objectif le maintien ou l'amélioration du pouvoir d'achat. Cependant, à travers le choix de formules d'augmentations non hiérarchisées (exemple : augmentation de 400 F égale pour tous), hiérarchisées (exemple : augmentation de 5% pour tous) ou semi hiérarchisées (exemple : augmentation de 5%

avec un minimum de 400 F ou avec un maximum de 600 F), un objectif de relèvement des bas salaires ou de limitation des hauts salaires peut également être poursuivi (Peretti 1997).

Les augmentations individuelles ne concernent qu'une et une seule personne. Elles ont plusieurs origines. Elles peuvent être volontaires de la part de l'employeur, et être liées à la politique de rémunération. Par contre, elles ont parfois une origine extérieure à l'entreprise, si elles proviennent, par exemple, d'un relèvement conventionnel de seuils minimaux. Enfin, elles sont liées directement au vieillissement de la population. L'incidence des augmentations individuelles sur la masse salariale est nommée l'effet GVT (Glissement, Vieillesse, Technicité) et s'exprime en pourcentage de la masse salariale de l'ensemble d'une population. L'effet Glissement caractérise les augmentations accordées individuellement à des salariés sans que leur qualification ou la nature de leur travail ait changé, sans qu'il y ait changement de coefficient hiérarchique (exemple : augmentations au mérite). L'effet Technicité résulte des augmentations individuelles liées au changement de qualification d'un agent (exemple : promotions). L'effet Vieillesse correspond à l'évolution de la rémunération due à l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté ou à l'application d'une grille d'augmentations automatiques liées à l'ancienneté. Il peut se traduire par un pourcentage du salaire minimum conventionnel (métallurgie) ou par une augmentation du nombre de points (fonction publique, banque).

L'impact de ces décisions d'augmentations générales ou individuelles sur la masse salariale peut être renforcé par les décisions prises par l'entreprise concernant les autres composantes de rémunération. Ces composantes sont multiples (Sire & David, 1993 ; Donnadiou, 1997). Elles peuvent être classées en différentes catégories : primes qui récompensent l'expérience ou la présence (prime d'ancienneté, d'assiduité), primes qui visent à compenser des situations particulières de travail (primes liées à des situations dangereuses, insalubres, pénibles - bruit, froid, chaleur, salissure), primes liées aux déplacements (primes de mobilité, d'expatriation), primes liées à la disponibilité du salarié, primes liées à des événements familiaux (prime de naissance, de mariage), primes visant à intéresser et à motiver les salariés (primes d'objectifs, de résultats, de régularité, de bilan, de rendement), avantages en nature (nourriture, logement, véhicule, couverture sociale complémentaire). Toutes ces composantes influencent l'évolution temporelle de la masse salariale, à des degrés divers, en fonction de leur niveau et de la périodicité de leur attribution (prime ou avantage réversible ou non, prime ou avantage mensuel, semestriel, annuel).

La signature d'un accord d'aménagement et de réduction du temps de travail dans le cadre du volet offensif de la loi Robien conduit l'entreprise à prendre un certain nombre de décisions concernant les rémunérations. Deux types de décisions sont les plus courants. D'une part, le niveau de salaire et les composantes de rémunération attribuées aux nouveaux embauchés sont fixés. D'autre part, la contribution en terme de rémunération des salariés bénéficiaires de la réduction du temps de travail, doit être négociée avec les partenaires sociaux. Il convient de répondre aux questions suivantes : la réduction du temps de travail engendre-t-elle une augmentation, une baisse, un gel ou un maintien du salaire ? de nouvelles composantes de rémunération sont-elles attribuées ou certaines sont-elles supprimées ? Toutes les décisions concernant les rémunérations prises par l'entreprise dans le cadre de la loi Robien ont un impact immédiat sur l'évolution temporelle de la masse salariale. Ces décisions sont souvent facilitées du fait de la levée de diverses contraintes légales et conventionnelles.

2.2 Les contraintes liées aux rémunérations

Les contraintes supportées par l'entreprise dans ce domaine des rémunérations sont essentiellement liées à la législation (droit du travail, droit de la Sécurité Sociale...), aux conventions collectives et aux usages.

Les contraintes légales ou conventionnelles en matière de rémunération sont nombreuses. Le salaire minimum garanti, le salaire minimum conventionnel, l'attribution d'une prime d'ancienneté en sont quelques exemples. Toutefois, il nous semble judicieux de constater que la signature d'un accord d'aménagement et de réduction du temps de travail permet de bénéficier d'avantages (exonérations de charges) et peut favoriser la levée de certaines obligations.

D'une part, l'accord d'ARTT dans le cadre de la loi Robien permet à l'entreprise négociatrice de bénéficier systématiquement d'une exonération de charges sociales pendant une période de 7 ans. Le niveau des exonérations est déterminé par la diminution de la durée du travail. L'exonération de charges est de 50% la première année puis de 40% les six années suivantes lorsque la limitation du temps de travail est à hauteur de 15%.

L'exonération de charges est de 40% la première année puis de 30% les six années suivantes lorsque la durée du travail est diminuée de 10%.

D'autre part, la négociation d'un accord d'ARTT engendre souvent une négociation des salaires avec les partenaires sociaux. Celle-ci peut être l'occasion de repenser la politique des rémunérations de l'entreprise et de lever certaines contraintes conventionnelles ou d'usage. Par exemple, la suppression de la prime ou de congés d'ancienneté ainsi que la suppression d'une prime de salissure peuvent être acceptées dans le cadre d'un accord d'ARTT, alors qu'elles auraient été refusées hors de ce cadre. Cette négociation des rémunérations peut aussi aider l'entreprise à substituer des éléments de rémunération non réversibles à des éléments réversibles afin d'accroître sa flexibilité. Le gel des salaires et la suppression de certaines primes compensés par la mise en place d'un système d'intéressement illustre cet accroissement de la flexibilité organisationnelle. L'impact de la levée de ces contraintes sur l'évolution temporelle de la masse salariale est indéniable.

Ainsi, le recensement des facteurs d'influence de la masse salariale permet de mettre en exergue leur multiplicité et de repérer ceux qui sont présumés agir plus particulièrement dans le cadre d'un accord de réduction temps de travail (volet offensif de la loi Robien). Il convient maintenant de s'interroger sur la stratégie réellement développée par les entreprises négociatrices d'accords. Ont-elles eu le souci de contrôler l'évolution de la masse salariale afin de garantir l'équilibre du rapport entre la contribution et la rétribution de la firme ? Quels ont été les facteurs d'influence sur lesquels elles ont agi pour maintenir l'équilibre de l'accord d'ARTT ? L'analyse de trois monographies d'entreprises nous permet d'apporter des éléments de réponse à ces questions.

II - CONTROLE DE L'EVOLUTION TEMPORELLE DE LA MASSE SALARIALE DANS LE CADRE DU VOLET OFFENSIF DE LA LOI ROBIEEN : L'EXEMPLE DE TROIS ENTREPRISES

Pour cerner les enjeux du contrôle de la masse salariale pour l'équilibre global de l'entreprise, notre équipe de recherche a réalisé plusieurs monographies, d'où nous tirons les trois exemples significatifs ci-dessous. Cette étude sur le terrain souligne les poids respectifs des facteurs d'influence de la masse salariale précités, met en exergue la nécessité d'un contrôle extrêmement rigoureux de son évolution, et permet d'identifier et de proposer des marges de manœuvre aux entreprises pour améliorer leurs résultats.

1 - Méthodologie retenue pour réaliser les monographies d'entreprise

Notre démarche a pour objectif d'analyser les instruments de gestion dont disposent les entreprises pour anticiper et contrôler les impacts économiques attendus de la RTT.

Dépassant la question restreinte du seul contrôle de la masse salariale, nous avons cherché, d'une part, à appréhender la réflexion collective qui a justifié la décision, puis les modalités opératoires de sa mise en œuvre et de son suivi.

Nous nous sommes attachés, d'autre part, à comparer la rentabilité estimée a priori de l'ARTT avec une évaluation a posteriori, pour déceler les économies réalisées ou les dérapages constatés sur la masse salariale, afin de proposer au final des solutions pour améliorer la performance organisationnelle.

Nous avons choisi d'évaluer des entreprises qui répondaient aux critères suivants :

- des accords d'ARTT qui combinaient réduction du temps de travail, réorganisation du travail et embauches (accords Loi de Robien offensifs),
- application de l'accord depuis plus d'un an (pour mieux comprendre et évaluer les effets de l'ARTT, posant l'hypothèse qu'au bout d'un an l'ancienne organisation du travail aura disparu au profit d'une nouvelle organisation stabilisée),
- ayant un effectif supérieur à 500 salariés,
- confiance et disponibilité de l'équipe dirigeante vis à vis des chercheurs.

A cet égard, l'étude des entreprises passe par des entretiens fouillés qui ont été menés :

- dans un premier temps avec la Direction Générale pour bien comprendre la motivation des dirigeants,

- puis ensuite avec 5 personnes ayant été largement impliquées dans la négociation (groupes de projet) : deux cadres fonctionnels (le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Financier et/ou le Contrôleur de Gestion), deux cadres opérationnels (un Directeur d'usine, un Directeur de magasin,...) et un délégué syndical.

La confidentialité des informations recueillies a été garantie aux entreprises partenaires, aussi les trois tableaux qui suivent sont-ils anonymes. Les résultats de l'évaluation réalisée ont été validés par les représentants de l'entreprise.

Au plan méthodologique, nous avons tout d'abord analysé le contexte, les objectifs des acteurs, le processus de négociation et les conditions de mise en place de l'accord, avec une attention particulière portée aux contributions/rétributions de chaque partenaire : l'entreprise (qui réduit le temps de travail, réorganise et embauche), les salariés et les pouvoirs publics (qui accordent les exonérations contre les embauches). Nous avons pris soin de collecter les simulations financières et les tableaux de bord qui ont joué un rôle déterminant dans les choix de l'entreprise.

Dans un second temps, nous avons étudié les résultats de l'ARTT en relevant tous les éléments de gains et de coûts pouvant être identifiés par les gestionnaires. Ces éléments sont souvent financiers (masse salariale, sous-traitance, contrats à durée déterminée, heures supplémentaires,...) et quantitatifs (productivité, absentéisme, délais, ...) mais peuvent aussi être de nature plus qualitative (compétences, polyvalence, satisfaction des clients, ...).

Nous nous focaliserons ici sur les enjeux en terme de masse salariale.

La comparaison entre les effets économiques prévus de l'ARTT et les résultats constatés permet de mettre en évidence les écarts et de porter un jugement sur les outils de contrôle utilisés (ont-ils permis d'éviter les dérives ?) et les pratiques organisationnelles à développer (quelles seraient les bonnes attitudes en matière de gestion des ressources humaines ?).

2 - Présentation des tableaux de synthèse des entreprises "E", "F", "G"

Le lecteur trouvera ci-dessous la synthèse financière relative à trois grandes entreprises ayant signé un accord d'ARTT offensif et pour lesquelles l'activité peut être considérée comme stable sur les années N à N+2. Voici quelques explications utiles à la compréhension de ces tableaux :

la base de départ est la masse salariale de l'année N (celle qui précède la signature de l'ARTT et qui est généralement l'année 1996)

ensuite le tableau retrace les évolutions, en pourcentage d'augmentation annuelle, de la masse salariale N+1 et N+2. La plupart des accords étant opérationnels début 1997, cela permet de constater les écarts sur deux années, entre les prévisions et la situation réelle que nous avons observée au 31/12/98.

La première partie du tableau (prévisions) montre les incidences mécaniques prévues par la RTT.

Ligne 1 : l'impact de la RTT prévu sur la masse salariale suite aux créations de postes. On ne retrouve pas 17,65% pour une baisse de 15% du temps de travail, ni 11,11% pour une réduction de 10%, car la masse salariale de N comprend, outre les rémunérations des permanents, les coûts des heures supplémentaires, des CDD et des intérimaires dont l'entreprise anticipe souvent la disparition totale ou partielle. De plus l'entreprise anticipe, dès N+1, certains de productivité.

Ligne 2 : l'impact des augmentations de salaires et d'autres charges liées (versements au comité d'entreprise, taxe formation, ...),

Ligne 3 : l'impact des économies de charges patronales attendues la première année, et la deuxième année une progression de ces charges par rapport à N+1 suite à la réduction de l'aide de l'Etat,

Ligne 4 : l'impact de l'abandon par les salariés d'avantages liés à l'ancienneté,

Ligne 5 : l'impact d'autres contributions des salariés (exemple du co-investissement formation),

Ligne 6 : l'incidence théorique prévue par l'entreprise sur la masse salariale à la signature de l'accord,

Ligne 7 : l'incidence théorique cumulée chaque année.

La seconde partie du tableau (réalisations) révèle et explique les écarts constatés par rapport aux prévisions initiales.

Ligne 8 : les dérapages (difficultés organisationnelles) ou les économies (flexibilité interne liée à l'annualisation, à la polyvalence...) qui ont suivi la mise en place de la RTT,

Ligne 9 : l'écart de masse salariale par rapport à la situation de départ (année N). Le pourcentage d'évolution constaté entre N+2 et N doit être comparé à l'inflation qui est restée inférieure à 1,5% sur la période.

ETUDE MASSE SALARIALE : CAS " E ", ENTREPRISE INDUSTRIELLE

La problématique : améliorer la compétitivité en optimisant la DUE, en développant les compétences (réactivité, innovation, actions commerciales, diversification), en agissant sur la motivation des salariés (conditions de travail), faire preuve de solidarité pour l'emploi.

Motivations des dirigeants : concilier performance économique et performance sociale en engageant une démarche de développement de l'emploi.

Accord offensif : - 15%, + 15%.

Effectif pris en compte pour l'accord : 727 salariés EQTP, 109 embauches.

Masse salariale (MS) avant ARTT : 151,4 millions de francs base année N.

Mise en évidence des facteurs d'influence de la masse salariale sur lesquels l'entreprise a souhaité agir (contribution du salarié après négociation avec les partenaires sociaux), nous constatons :

- un gel des salaires à hauteur de 2% de différentiel d'inflation la première et la huitième année,
- un gel de la prime d'ancienneté pour les salariés actuels et suppression de cette prime pour les nouveaux embauchés,
- une suppression de la prime de salissure,
- une désindexation des 6/38èmes de rémunération : la quote-part des salaires de base correspondant aux heures qui ne sont plus travaillées, soit 6/38èmes sortent de l'assiette des augmentations de salaires collectives pour une période de 7 ans,
- un co-investissement de la formation à hauteur de 5 jours ouvrables par an sur le temps libre de chaque salarié,
- une suppression des jours de congé au titre de l'ancienneté.

	Prévisions $\Delta N+1/N$ en % MS de N	Prévisions $\Delta N+1/N$ en valeur Mf	Prévisions $\Delta N+2/N+1$ en % MS de N+1	Prévisions $\Delta N+2/N+1$ en valeur Mf
Impact prévu de la RTT sur la MS (coût embauches - gains de productivité anticipés)	17,65 % - 7,05 % = 10,6 %	+16		
Augmentation salaires Augmentation autres charges	Gel des salaires + 2%	+3	+1,7% *	+2,6
Economies de charges patronales	- 7,9%	-11,9	+2,3%	+3,6
Suppression prime ancienneté et congés payés ancienneté	- 1,4%	-2,1		
Divers : co-investissement formation	- 0,6%	-0,9		
Impact prévu	+2,7%	+4,1	+4%	+6,2
Impact cumulé par rapport à N Masse salariale prévue	+2,7%	+4,1 soit 155,5 Mf	(1,027*1,04) =+6,8%	+10,3 soit 161,7 Mf

	Réalisations $\Delta N+1/N$	Réalisations $\Delta N+1/N$	Réalisations $\Delta N+2/N$	Réalisations $\Delta N+2/N$
Dérappages (+) ou économies (-)	- 0,9%**	-1,4	-3%**	-4,6
Variation constatée de la MS par rapport à N	+1,8%	+2,7	+3,8%	+5,7
		151,4+2,7=1 54,1Mf		151,4+5,7=1 57,1Mf

*augmentation de 2%, mais désindexation de certains éléments

** réorganisation, polyvalence, décalage au niveau des recrutements,....

Le bilan de l'accord Robien pour l'entreprise apparaît largement positif : l'entreprise avait anticipé +2,7 % d'augmentation de masse salariale en N+1, la variation constatée n'est que de 1,8%. Pour l'année N + 2, l'augmentation de la masse salariale n'est que 3,8 % contre 6,8% prévu.

Ces deux écarts s'expliquent à la fois par l'effet d'effectif et l'effet rémunérations.

L'effet d'effectif : les embauches ont été décalées dans le temps. Il y a donc eu un effet report sur l'année suivante, ce qui explique la faible augmentation en N + 1.

L'effet rémunérations : le gel des salaires, de la prime d'ancienneté (suppression pour les nouveaux), la suppression de la prime de congés et autres mesures négociées ont permis à l'entreprise de maintenir sa masse salariale.

Pour chacun des partenaires, le bilan apparaît globalement positif.

L'entreprise a intégré des jeunes, rajeuni sa pyramide des âges, augmenté sa production (effet volume) à masse salariale quasi constante (par rapport à ce qui se serait passé « sans ARTT »).

Les pouvoirs publics (et les collectivités locales) ont fourni des exonérations, mais le bilan sur l'emploi est très positif (+15 %). Ce chiffre de créations d'emplois est extrêmement important sur un bassin d'emploi en difficulté. Il y a eu vraiment solidarité pour l'emploi.

C'est peut-être pour les salariés que le bilan est plus nuancé : ils ont perdu en pouvoir d'achat, mais gagné en qualité de vie (avec cependant une annualisation du temps de travail). Alors que l'entreprise n'avait qu'une section CFDT présente dans l'entreprise, une section CGT s'est créée pour récupérer l'éventuel mécontentement lié à l'accord.

ETUDE MASSE SALARIALE : CAS " F ", ENTREPRISE DE SERVICES

La problématique : ajuster l'effectif à la fréquentation, l'entreprise connaissant une forte saisonnalité avec stress et fatigue du personnel en période de pointe.

Motivations des dirigeants : annualiser le temps de travail, supprimer les heures supplémentaires et réduire les vacances, " redonner le sourire " au personnel en contact.

Accord : - 10%, + 10%.

Effectif pris en compte pour l'accord : 1183 salariés EQTP, 120 embauches.

Masse salariale (MS) avant ARTT : 195,4 millions de francs base année N

Mise en évidence du facteur d'influence de la masse salariale sur lesquels l'entreprise a souhaité agir (contribution du salarié après négociation avec les partenaires sociaux) : un gel des salaires pendant les deux premières années avait été négocié.

	Prévisions $\Delta N+1/N$ en % MS de N	Prévisions $\Delta N+1/N$ en valeur Mf	Prévisions $\Delta N+2/N+1$ en % MS de N+1	Prévisions $\Delta N+2/N+1$ en valeur Mf
Impact prévu de la RTT sur la MS non compensé	+1,8%*	+3,6		
Augmentation salaires	+0,75%**	+1,4	+0,5%	+0,9
Effet report			+0,75%**	+1,4

Economies de charges patronales	-9,3%	-18,2	+2,3%	+4,2
Effet Glissement	+1%	+1,9	+1%	+1,8
Vieillesse Technicité				
Divers contributions				
Impact prévu	-5,8%	-11,3	+4,5%	+8,3
Impact cumulé par rapport à N	-5,8%	-11,3	-1,6%	-3
Masse salariale prévue		soit 184,1 Mf		soit 192,4 Mf
	Réalisations $\Delta N+1/N$	Réalisations $\Delta N+1/N$	Réalisations $\Delta N+2/N$	Réalisations $\Delta N+2/N$
Dérapages (+) ou économies (-)	+6,5%***	+12,7	+6,7%***	+13,1
Variation constatée de la MS par rapport à N	+0,7%	+1,4 195,4+1,4=96,8	+5,1%	+10,1 195,4+10,1=205,5

*Compte tenu de la stabilité de l'activité, l'entreprise a prévu de maintenir le nombre d'heures travaillées au même niveau sur la période N à N+2. Suite à la RTT, l'entreprise anticipe la disparition des heures payées aux vacataires (gains sur la masse salariale), les pertes d'heures travaillées par l'effectif des permanents entraînent un surcoût de 5,8% de la masse salariale dont la compensation a été anticipée à hauteur de 4% par une meilleure gestion des jours de présence.

**Augmentation de 1,5% accordée au 1/07/N+1

***Le dérapage de 12,7 millions est dû à la mauvaise gestion des heures travaillées. L'entreprise annonce un dérapage de 160 000 heures pour 97.

Autre dérapage en 98 avec 2 610 000 heures travaillées au lieu de 2 488 000 heures prévues (soit + 120 000 h).

La lecture des chiffres est étonnante. Alors que l'entreprise avait parié sur une baisse de masse salariale de 5,8%, l'entreprise a enregistré une augmentation de la masse salariale de 0,7%. Cette dérive, loin de s'atténuer, s'est amplifiée l'année suivante : au lieu d'une baisse de masse salariale de 1,6%, l'entreprise a enregistré une augmentation de 5,1% de sa masse salariale.

Comment expliquer ce phénomène ?

L'effet d'effectif : dans le cadre de la Loi Robien, l'entreprise s'est engagée sur un total d'heures travaillées. Or l'entreprise a constaté un dérapage de 160 000 heures (soit 100 embauches supplémentaires à 1600 h par an sur un effectif de 1183 équivalent temps plein). Ce dérapage s'est poursuivi l'année suivante avec 120 000 h de plus que prévu. L'entreprise a dû embaucher des saisonniers et des intérimaires pour faire face à ses pics d'activité. Ces embauches n'auraient pas dû avoir lieu et sont liées à une mauvaise gestion des pics et des baisses d'activité : en période de basse activité, les salariés travaillent quand même 35 h par semaine (pas d'économies sur les heures improductives, pas de gains de productivité), en période haute, les salariés permanents travaillent seulement 35 h par semaine (d'où la nécessité de faire appel à des intérimaires ou à des saisonniers). L'annualisation n'est ainsi pas effective.

L'effet rémunération s'est aussi traduit par une dérive de la masse salariale. Du fait d'une mauvaise anticipation de l'inflation et de tensions sociales (elles-mêmes liées à l'ARTT !), une augmentation générale de 1,5 % a été accordée. Cette augmentation s'est ajoutée à celle du GVT. Cet effet GVT est lié au changement de grille de classification qui s'est traduit par de nombreuses promotions (donc augmentations de salaires : + 1% de la masse salariale en N + 1 et N + 2).

Le bilan n'est pas positif pour tous les acteurs. Ce sont les salariés qui ont le plus gagné dans le projet d'ARTT : 35 h payées 39 h, sans réel aménagement du temps de travail et annualisation. Pour les pouvoirs publics, a priori le bilan est positif : il y a bien eu création d'emplois. Mais c'est pour l'entreprise que la situation est difficile : elle n'a pas fait les économies réalisées et enregistre de nombreux surcoûts.

Les salariés et leurs représentants syndicaux, s'ils ont gagné à court terme du temps libre et du pouvoir d'achat, risquent de perdre à moyen terme. En effet, c'est la pérennité de l'entreprise qui est en jeu (plus de marge de manœuvre financière). Des menaces pèsent sur les emplois créés. Pour les pouvoirs publics, le bilan risque aussi de se révéler négatif : les exonérations sont consenties durant 7 ans, mais la pérennité des embauches au bout de deux ans n'est pas assurée.

ETUDE MASSE SALARIALE :
CAS " G ", ENTREPRISE INDUSTRIELLE ET
COMMERCIALE

La problématique : s'adapter aux variations saisonnières de la production et de la distribution, en restant fidèle à la vocation sociétale de l'entreprise.

Motivations des dirigeants : annualiser le temps de travail, réduire les heures supplémentaires et les CDD, créer des emplois, favoriser le bien-être des salariés.

Accord : - 10%, + 10%.

Effectif pris en compte pour l'accord : 1490 salariés EQTP, 150 embauches.

Masse salariale (MS) avant ARTT : 316,4 millions de francs base année N

Mise en évidence des facteurs d'influence de la masse salariale sur lesquels l'entreprise a souhaité agir (contribution du salarié après négociation avec les partenaires sociaux), nous constatons :

- un gel des salaires,
- un plafonnement de la prime d'ancienneté et la réduction des jours de congés ancienneté.

	Prévisions $\Delta N+1/N$ en % MS de N	Prévisions $\Delta N+1/N$ en valeur Mf	Prévisions $\Delta N+2/N+1$ en % MS de N+1	Prévisions $\Delta N+2/N+1$ en valeur Mf
Impact prévu de la RTT sur la MS (coût embauches – gains de productivité anticipés)	11,1% - 6,4% = +4,7%	+14,7	-2,6%*	-7,8
Augmentation salaires	gel des salaires			
Augmentation autres charges				
Economies de charges patronales	-8,3%	-26,3	+2,2%	+6,6
Plafonnement prime d'ancien. et réduction des congés ancienneté	-0,4%	-1,2		
Divers : co-investissement formation				
Impact prévu	-4%	-12,8	-0,4%	-1,2
Impact cumulé par rapport à N	-4%	-12,8	-4,4%	-14
Masse salariale prévue		soit 303,6Mf		soit 302,4 Mf
	Réalisations $\Delta N+1/N$	Réalisations $\Delta N+1/N$	Réalisations $\Delta N+2/N$	Réalisations $\Delta N+2/N$
Dérapages (+) ou économies (-)	+7,9%	+25	+9,6%	+30,6
Variation constatée de la masse salariale par rapport à N	+3,9%	+12,2 316,4+12,2 =328,6Mf	+5,2%	+16,6 316,4+16,6 = 333

*gains de productivité anticipés (moins de recours aux salariés temporaires, diminution des heures supplémentaires)

Le bilan économique pour l'entreprise est, là encore, négatif : alors que l'entreprise avait prévu une baisse de sa masse salariale de 4% en N+1, l'entreprise a constaté une hausse de 3,9%. De même, en N+2, alors que l'entreprise avait anticipé une baisse de 4,4% de sa masse salariale, elle enregistre une hausse de 5,2%. Cette dérive est préoccupante et s'explique par la conjonction de deux facteurs :

- L'effet d'effectif : l'entreprise a embauché plus que prévu. Elle n'était pas préparée au changement massif d'organisation du travail lié à l'ARTT. Comme les embauches ont été décalées dans le temps, l'entreprise a subi une phase de désorganisation importante qui l'a amené à embaucher 50 CDD en plus des 150 embauches prévues pour faire face aux besoins administratifs et commerciaux.

- L'effet rémunération : l'entreprise bénéficie du gel des salaires pendant un an, du plafonnement des primes d'ancienneté et de la réduction des congés d'ancienneté. Ces mesures se révèlent insuffisantes.

Ici, le bilan est surtout positif pour les pouvoirs publics (du fait des créations d'emplois) et pour les salariés (échange du gel des salaires pendant un an contre gain de temps libre et embauches). Pour l'entreprise, la situation est plus difficile. Ces difficultés sont renforcées par une conjoncture morose (pas de croissance du marché). A cet égard, les embauches réalisées sont beaucoup plus faciles à intégrer et à rentabiliser en période de croissance (entreprise E) qu'en période de stabilité ou de décroissance (entreprise G).

III. RESULTATS ET PERSPECTIVE

Au vu des trois accords Robien offensifs de l'étude, on observe que les prévisions financières n'ont généralement pas été tenues et que certaines entreprises ont même subi de très forts dérapages de la masse salariale. Précisément, et sur les deux premières années, les augmentations cumulées de masse salariale sont de l'ordre de 4 à 5% à activité constante. Ce résultat est évidemment inquiétant, car il menace la pérennité des emplois créés. Il ne doit cependant pas être considéré comme définitif, dans la mesure où seules les deux années consécutives aux accords ont pu être analysées. Quatre axes de progrès peuvent être identifiées, qui sont autant de pistes pour mieux préparer et gérer un accord d'ARTT : gains de productivité, redéploiement du personnel, contribution des salariés et suivi des éventuels dérapages salariaux.

1 - ARTT et gains de productivité : ne pas sous-estimer la perturbation organisationnelle

Les tableaux prévisionnels de masse salariale laissent clairement apparaître l'importance des gains anticipés de productivité. En effet, la première ligne « Impact prévu de la RTT sur la MS » évolue entre 1,8% et 10,6%, contre les 11,11% théoriques dans le cas d'un accord -10% + 10%. La différence est due aux gains de productivité compensatoires espérés du fait de la meilleure organisation du travail.

Au vu des réalisations $\Delta N+2/N$, les améliorations de productivité sont encore très décevantes, ce dont conviennent d'ailleurs les dirigeants que nous avons pu rencontrer.

Deux raisons au moins expliquent ces difficultés :

- Les gains potentiels de productivité ne semblent pas importants. Pour la plupart, les entreprises consultées avaient déjà mis en place des accords d'aménagement du temps de travail, réduisant ainsi les coûts de la saisonnalité. Ne partant pas de zéro, leurs marges de progression sont plus réduites. Une analyse plus fine de ces gains possibles serait bien sûr nécessaire, mais les difficultés constatées suggèrent clairement que les améliorations apportées par la nouvelle organisation du travail sont loin d'être immédiates.

La RTT s'accompagne généralement d'un élargissement du champ des compétences individuelles et collectives pour passer, selon Ropert et Haspel (1996, p 76) de la polyvalence à la polycompétence. Pour gagner en souplesse, les entreprises recherchent très fréquemment la polyvalence lors d'une réduction du temps de travail (c'est par ailleurs un outil de motivation et de développement des performances). Il ne s'agit pas simplement de compenser des absences plus fréquentes des salariés, mais encore de les amener à prendre en charges des tâches totalement nouvelles réalisées jusqu'ici par d'autres personnes du même service voire d'un autre. Plus les salariés sont polyvalents et plus la productivité s'améliore (Savel et Gauthier 1998). Quand un cadre sait utiliser son ordinateur pour taper son courrier et ses rapports, la RTT de son assistante pose

beaucoup moins de difficultés. Il gagne en autonomie, et si lui-même délègue plus de tâches à ses collaborateurs, parce qu'ils savent ou apprennent à les accomplir : c'est la polyvalence générale de l'entreprise qui s'améliore.

-La mise en place des nouveaux horaires, bien que longuement préparée dans les esprits, crée visiblement de fortes perturbations opérationnelles. Faute d'avoir pu tout anticiper, ce qui finalement n'est que normal, les entreprises doivent gérer dans l'urgence des problèmes inattendus. Les heures supplémentaires et les recrutements en CDD se multiplient alors pour faire face aux impératifs de la production.

On peut raisonnablement espérer que les entreprises parviendront à améliorer progressivement la situation. Mais le chemin reste à faire et, dans cette attente, le succès final de l'opération n'est pas garanti.

2 - ARTT et redéploiement : ne pas sous-estimer le temps nécessaire à la conquête de nouveaux marchés

La croissance comme moteur (nécessaire ?) de l'ARTT

La piste probablement la plus fructueuse pour relever les enjeux de productivité est celle du redéploiement, c'est à dire de l'utilisation du personnel nouveau dans des activités à plus fort potentiel. En ce sens les entreprises évoluant dans des marchés porteurs bénéficient d'un avantage considérable. Pour elles, les accords d'ARTT peuvent effectivement accélérer une dynamique déjà existante. Pour les autres, avec ou sans ARTT, la conquête de nouveaux marchés est toujours difficile. Là encore, les réalisations prennent du temps. Nos analyses en N+2 sont ici prématurées, mais elles soulignent toutefois sans ambiguïté que le pari commercial est incertain. Les dérapages constatés de la masse salariale pèsent alors directement sur le résultat final. Dans ces conditions, et pour la plupart des entreprises analysées, la situation financière observée en N+2 n'est pas tenable sur le long terme.

La nouvelle organisation comme préalable au redéploiement commercial

Le pari commercial est d'autant plus difficile à gagner que les perturbations opérationnelles ralentissent fortement le dispositif. En pratique, la gestion du projet ARTT est le plus souvent séquentielle et technique, la mise en place de la nouvelle organisation mobilisant dans un premier temps l'essentiel des efforts engagés. Cette gestion, que certains parmi nous ont jugé peu imaginative ou manquant de souffle, n'est finalement pas surprenante compte tenu de l'importance du chantier. Plutôt que de lancer une gestion complète et multidimensionnelle de l'ARTT, les entreprises étudiées ont préféré asseoir les aspects techniques de leur projet pour ne pas en menacer l'équilibre social.

3 - La nécessaire contribution des salariés

Une forte contribution du personnel est indispensable pour l'équilibre financier du dispositif. Parmi les entreprises analysées, il est évident que les mieux placées en N+2 sont aussi celles qui ont obtenu les efforts les plus significatifs de leurs salariés. Celle-ci n'est pas facile à négocier, certains salariés, notamment les plus jeunes ou les moins rémunérés, étant parfois peu ouverts à l'échange temps libre / modération salariale.

Parmi les modalités mises en place dans les entreprises les mieux placées, on peut relever, à l'instar des choix opérés par les partenaires sociaux dans l'entreprise E :

Un blocage des salaires en masse : l'accord stipule que les augmentations générales de salaires sont bloquées jusqu'à ce que la hausse des prix atteigne les 2%. L'entreprise est ainsi assurée de faire l'économie escomptée. Un tel blocage est beaucoup plus judicieux qu'un plafonnement (augmentations générales limitées à 0,5% l'an) ou qu'un blocage en durée (blocage des salaires pendant un an). En effet, les économies réalisées dépendent alors du niveau d'inflation difficile à prévoir (l'inflation très basse en 1997 et 1998 a rendues caduques de nombreuses simulations financières). On peut cependant émettre une réserve : un blocage sur plusieurs années peut s'avérer périlleux pour la motivation des salariés.

Le co-investissement formation. Actuellement les coûts salariaux pèsent 50 % dans les coûts de formation. Basculer une partie du temps de formation hors du temps de travail permet de réaliser des économies significatives : l'entreprise économise le coût salarial de la personne en formation et le coût de son remplaçant. Pour un salarié, sur 200 jours travaillés par an, 5 jours de formation pris hors du temps de travail peuvent représenter 2% de la masse salariale qui lui est dédiée.

Effet de noria sur les nouveaux embauchés : dans l'entreprise E, le salaire moyen des nouveaux embauchés est inférieur de 10 % au salaire moyen de l'entreprise. Ce différentiel peut être encore plus grand : les embauches peuvent porter sur des contrats en alternance ou des contrats à temps partiel (l'entreprise bénéficie alors d'un cumul d'exonérations). Cette piste peut cependant poser très rapidement un problème d'équité interne : les nouveaux embauchés qui à travail égal, ne perçoivent pas le même salaire et ne bénéficient pas des mêmes avantages que les anciens, risquent d'être très vite déçus et de manifester leur mécontentement en réclamant ou en quittant l'entreprise.

Le développement de la flexibilité des rémunérations : l'entreprise E a profité de l'accord d'ARTT pour abolir la prime d'ancienneté. Le DRH étudie depuis l'opportunité de mettre en place un accord d'intéressement. L'ARTT constitue ainsi le moyen de développer les rémunérations variables et différées.

4 - Le suivi des dérapages salariaux

Pour illustrer ce quatrième axe de progrès, nous nous appuyons sur la démarche de contrôle de gestion initiée par l'entreprise F qui connaît des dérives fortes de sa masse salariale, malgré une baisse de l'absentéisme et des accidents du travail. Les dérapages viennent (comme c'est aussi le cas pour G) d'une surconsommation de CDD et d'intérimaires consécutive aux perturbations organisationnelles engendrées par la RTT. L'ATT n'est pas encore une réalité organisationnelle, et cette situation a conduit les dirigeants à mettre en place un suivi rigoureux de la masse salariale. Ce contrôle est adossé à un logiciel de prévision et de gestion des heures travaillées. Au delà des planning de travail annuels, des prévisions d'activité glissantes à 30 jours sont réalisées : elles estiment la fréquentation par la clientèle (à partir de l'historique sur plusieurs années, des congés scolaires, de la saison,...) et calculent l'effectif nécessaire ajusté à l'activité prévisionnelle. Ces prévisions sont revues à J - 8 (qui correspond au délai de prévenance acceptable pour les salariés) et réactualisées à J - 1 (où il est le plus souvent fait appel à des vacataires en cas de prévisions à la hausse ; pour des prévisions à la baisse, on peut demander à certains salariés de ne pas venir travailler le lendemain). Ce système concerne chaque unité au contact avec la clientèle.

Pour J, on constate le nombre d'heures réellement travaillées par les CDI, les CDD et les vacataires. Dans chaque unité, ont été choisis des indicateurs pertinents de son activité (le nombre de visiteurs, le chiffre d'affaires, le panier moyen, le repas moyen, ...), ce qui permet à chaque responsable opérationnel de calculer le ratio heures travaillées/indices d'activité et de comparer pour chaque journée l'effectif théorique à l'effectif réel présent. Tout écart est ensuite analysé pour agir efficacement sur une masse salariale contrôlée quotidiennement dans cet exemple.

Une telle démarche a déjà permis de générer des gains de productivité et d'efficacité au sein de l'entreprise F.

CONCLUSION

Notre étude portant seulement sur les 18 mois à 2 ans postérieurs à la mise en place de l'ARTT, ses conclusions financières, certes alarmantes, ne sont que partielles. Elles démontrent toutefois que les exonérations de charges, jugées parfois trop élevées par certains spécialistes (Cetle et Gubian 1997), ne permettent pas d'équilibrer immédiatement des projets pourtant bien menés en interne, par des individus et des organisations fortement motivés. On a le sentiment que cette dynamique sociale permettra à l'entreprise de construire progressivement un équilibre financier satisfaisant. Mais le pari, bien que correctement engagé, reste à gagner. Force est de constater l'ampleur et les difficultés du chantier de la RTT, même pour des organisations qui s'y étaient préparées.

Notre recherche prend un relief particulier du fait de l'actualité. La loi du 13 juin 1998 prévoit le passage de la durée légale du temps de travail de 39 h à 35 h dès le 1er janvier 2000 pour les entreprises et unités économiques et sociales de plus de 20 salariés et au 1er janvier 2002 pour celles employant moins de 20 salariés. Cette loi ouvre la possibilité de bénéficier d'un dispositif incitatif d'aides financières qui permette d'anticiper la loi au moindre coût. Ce système remplace celui prévu par la Loi Robien votée le 11 juin 1996, soit deux ans plus tôt.

La logique de la loi Aubry est simple : donner une prime aux entreprises qui réduisent le temps de travail, anticipent le passage aux 35 h et qui créent de l'emploi.

Caractéristiques de la réduction d'horaires	Montant de l'aide				
Système de base	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année	4 ^{ème} année	5 ^{ème} année
Réduction > 10% avec 6% d'augmentation d'effectif	9 000	8 000	7 000	6 000	5 000
Réduction > 15 % avec 9% d'augmentation d'effectif	13 000	12 000	11 000	10 000	9 000

La comparaison du dispositif Aubry avec le dispositif Robien montre cependant que le premier est moins incitatif que le second pour les entreprises. Certes l'obligation d'embauches est de 6% (et non plus de 10 %) dans le cadre d'une réduction du temps de travail de 10% mais la nature, le montant et la durée de l'aide diffèrent. L'aide est forfaitaire (ce qui pénalise les entreprises à hauts salaires), dégressive et porte sur 5 ans (un aide pérenne d'environ 4000 francs par an et par salarié devrait cependant prendre le relais du dispositif Aubry au bout des cinq ans).

Le bouclage économique et financier d'un accord Aubry est rendu très difficile du fait de trois éléments :

- La loi limite pour l'instant les dispositifs de co-investissement aux formations longues et qualifiantes (cf la loi de 1991) et interdit ainsi à de nombreuses entreprises de boucler financièrement leur accord par le recours à un tel dispositif.
- La loi Aubry (comme la Loi Robien, mais de façon plus marquée) interdit tout remplacement d'une rémunération fixe (liée à l'ancienneté) par une rémunération liée aux résultats de l'entreprise comme l'intéressement.
- La période de faible inflation que connaît la France limite les gains pour les entreprises liés à la modération salariale.

Un « Benchmarking » des meilleures pratiques en matière de contrôle de masse salariale dans le cadre des 35 h s'avère tout-à-fait nécessaire (Le Nagard 1998). La recherche des « termes de l'échange » dans la négociation salariale tels que ceux nous avons identifié dans les trois entreprises étudiées est indispensable. Pour préparer la négociation, Girard et Lautier (1999 p 352) proposent par exemple de distinguer les avantages sociaux qui relèvent de la loi, de la convention collective et de l'entreprise. Un tel diagnostic, mené avec les méthodes et outils de l'audit social, constitue un outil d'aide à la négociation et à la décision. Des audits des rémunérations (Igalens et Peretti 1986) et la mise en place d'un contrôle de gestion sociale (au sens large) s'avèrent urgents et nécessaires.

Nous plaçons ainsi pour le développement d'études et de recherches longitudinales sur l'impact de l'ARTT sur la compétitivité des entreprises. L'utilisation des méthodes, concepts et outils de l'audit social devrait aussi se révéler féconde, de même que l'approfondissement des travaux pionniers de Boulin et Taddei (1989), Cette et Taddei (1997).

REFERENCES

- Bloch-Landon C., Boisard P., « L'aménagement et la réduction du temps de travail », Données Sociales, INSEE, 1999.
- Boisard P., Dalle B., « Bilan critique de la Loi Robien », *Regard sur l'Actualité, la Documentation Française*, décembre 1997.
- Boulin J.Y., Taddei D., « Les accords de réduction-réorganisation du temps de travail : négociations et conséquences économiques », *Travail et Emploi*, n°40, février 1989.
- Cette G., Taddei D., *Réduire le temps de travail : de la théorie à la pratique*, le Livre de Poche références, 1997.
- Cette G. et Gubian A., « La réduction de la durée du travail : les évaluations convergent-elles ? » in *La réduction du temps de travail, une solution pour l'emploi ?* coord. Cahuc P. et Granier P., Economica, 1997.
- Donnadieu G., *Du salaire à la rétribution. Pour une nouvelle approche des rémunérations*, Paris, Les Editions Liaisons, 1997.
- Doisneau L., *Deux années d'application du dispositif d'incitation à la réduction collective du temps de travail*, Document d'études DARES n°23, septembre 1998.
- Girard B. et Lautier G., *Réussir les 35 h, guide de mise en œuvre juridique et pratique*, Maxima Laurent du Mesnil Editeur, 1999.
- Igalens J. et Peretti J.M., *Audit des rémunérations*, les éditions d'organisation, 1986.

- Le Nagard G., « Rémunérations : quelles politiques face aux 35 heures ? », *Entreprises et Carrière*, n° 459, du 8 au 14 décembre 1998.
- Martory B., *Les tableaux de bord sociaux*, Paris, Nathan, 1992.
- Peretti J.M., *Ressources Humaines*, Vuibert 1997.
- Robert G. et Haspel R., *Construire des organisations qualifiantes*, Les Editions d'Organisation, 1996.
- Savel S. et Gauthier J-P., *La loi Aubry, Réduire-Aménager-Embaucher*, Les éditions d'Organisation, 1998.
- Sire B., David P., *Gestion stratégique des rémunérations*, Paris, Editions Liaisons, 1993.
- Taïeb J.P., *Les tableaux de bord sociaux*, Paris, Dunod, 1996.
- Taïeb J.P., Le Huerou F., *La Masse salariale*, Paris, Dunod, 1997.