

# AMÉNAGEMENT-RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET STRATÉGIE DES ENTREPRISES

Sana GUERFEL-HENDA

*Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique (CRG), Paris*

## Introduction

L'ARTT constitue un vaste sujet de société qui intéresse de nombreuses disciplines de recherche. La plupart des analyses porte sur les effets induits des différents dispositifs de réduction du temps de travail surtout sur le plan macroéconomique. Celles-ci convergent autour d'un enjeu principal à savoir prospecter ou évaluer les conséquences d'une diminution de la durée du travail sur la création d'emploi.

Le travail que nous proposons dans ce qui suit ne s'inscrit pas dans cette logique macro-économique mais dans une logique qui place le débat au niveau de l'entreprise en s'inspirant de cas pratiques étudiés.

Cet article fait partie d'un travail de recherche où plusieurs thèmes ont été mobilisés comme l'ARTT et les conditions de travail, l'ARTT et l'emploi. Dans cette étude nous allons nous centrer sur l'angle organisation.

En plaçant le débat au niveau de l'entreprise, on peut se poser la question de savoir si lorsqu'un projet de RTT est bien anticipé et bien conduit, il peut être un moyen efficace pour les entreprises d'accroître leur compétitivité, en créant de l'emploi et en partageant le travail.

Nous présentons dans ce qui suit notre cadre théorique qui est le changement organisationnel, ensuite notre méthodologie et une étude de terrain sous forme de monographies de trois cas d'entreprises. Nous analyserons enfin l'impact de l'ARTT sous l'angle organisation de l'entreprise.

## 1. Cadre théorique : changement organisationnel

Nos travaux de recherche sur l'ARTT s'inscrivent dans le cadre d'une démarche de changement.

Dans les années 60, des auteurs, entre autres fondateurs des théories d'organisations, évoquaient de manière implicite ou explicite le "problème" du changement organisationnel pour justifier de la pertinence de leurs théories (Cyert, March, 1963<sup>1</sup> ; Katz, Kahn, 1966<sup>2</sup> ; Hannan, Freeman, 1977<sup>3</sup>). Le changement organisationnel peut être défini comme « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ». Guilhon (1998)<sup>4</sup> souligne, à l'instar de Hafsi et Fabi (1997)<sup>5</sup>, qu'il n'existe pas d'approche ou de modèle consensuel sur le changement organisationnel mise à part la distinction entre changement volontariste et changement déterministe. Les principales théories de l'organisation à caractère déterministe ou volontariste traitent du changement selon les acteurs du changement, la relation entre l'organisation et son environnement et enfin les modèles spécifiques du changement.

Si l'on considère que le changement organisationnel est causé par la définition de nouvelles orientations stratégiques dans le cadre de la mise en place de la nouvelle législation sur le temps de travail, le changement est alors « le produit de la rencontre entre un environnement perçu et une organisation ».

1. Cyert, March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, 1963.

2. Katz, Kahn, *The social Psychology of Organizations*, New York, John Wiley, 1978.

3. Hannan, Freeman, *The population Ecology of Organizations*, American Journal of Sociology, n° 82, 1977.

4. Guilhon A., *Le changement organisationnel est un apprentissage*, Revue Française de Gestion, n° 120, septembre-octobre, 1998.

5. Hafsi et Fabi, *Les fondements du changement stratégique*, Transcontinental, 1997.

On se place dans une approche volontariste et, plus particulièrement, dans le courant du management stratégique (Hafsi et Toulouse, 1994)<sup>6</sup>. Il s'agit de "réconcilier" la formulation et la mise en œuvre stratégique par l'adéquation entre les orientations élaborées par la direction et les possibilités organisationnelles de mise en œuvre. Le changement se réalise dès que l'écart entre les objectifs et les résultats devient critique. L'apprentissage organisationnel découle de cette interaction permanente entre la formulation et la mise en œuvre.

Dans l'approche volontariste du changement, les auteurs travaillent plus sur le mode de réponse de l'organisation comme processus d'apprentissage que sur l'acte d'apprendre ou de changer. Les individus maîtrisent pour partie la construction de leur avenir, le contexte et l'histoire dans lesquels ils opèrent le changement expliquent les actions futures. On retrouve avec Crozier et Friedberg (1977)<sup>7</sup> une analyse du changement qui adopte une vision du changement en termes d'apprentissage par l'acquisition de nouvelles capacités pour mettre en avant une logique d'action.

Si l'on considère que le changement organisationnel est causé par la loi sur les 35 heures par exemple, on accorde un poids très fort à l'environnement externe, en particulier législatif, pour justifier les changements organisationnels au sein des entreprises. On se situe alors dans une approche déterministe. Le changement ne se fait pas naturellement, mais sous la pression de l'environnement, c'est donc une contrainte. On peut se placer dans le cadre de la théorie de la contingence structurelle (Lawrence et Lorsch, 1983)<sup>8</sup>. La structure des organisations reflète l'interdépendance entre l'organisation et l'environnement externe. Si la théorie de la contingence est modérément déterministe et laisse une latitude réduite aux dirigeants (possibilité d'utiliser les heures supplémentaires par exemple), le changement organisationnel de structure est imposé par l'environnement lorsque la "congruence" n'est plus assurée entre les variables internes et les variables externes. L'apprentissage organisationnel devient un mode de réponse de l'entreprise face à son environnement. Chez les structuralistes, qui appartiennent aux théories déterministes du changement, le changement organisationnel vise à adapter les structures à des modifications de l'objectif stratégique.

On s'aperçoit que le clivage entre déterminisme et volontarisme doit être atténué lorsque l'on s'intéresse à l'analyse des mécanismes du changement. Un changement n'est pas généré et mis en œuvre seulement en fonction d'un dictat de la direction et de la même façon, il n'est pas la simple réponse de l'organisation à une pression externe. Les mécanismes de changement reflètent des processus d'apprentissage qui prennent naissance dans l'organisation par l'interaction des individus entre eux et avec leur environnement.

Des orientations stratégiques qui engendraient des changements organisationnels et plaçaient l'entreprise dans le cadre d'un changement volontariste, se sont retrouvées dans le cadre d'un changement déterministe avec l'application de la loi sur les 35 heures. Les obligations normatives de l'environnement, en l'occurrence la réduction du temps de travail, sont ici bienvenues pour justifier des décisions de réorganisation difficiles. La réduction du temps de travail devient un outil de changement organisationnel et ce pour plusieurs raisons.

Selon Spineux (1998)<sup>9</sup>, l'homme occupe une position ambivalente en gestion des ressources humaines où il est considéré à la fois comme acteur et comme objet de gestion. La difficulté dans tout processus de changement est de tenir compte du "et" : acteur et objet. La réorganisation permet aussi de valoriser les compétences des acteurs par leur réorientation et leur meilleure utilisation. La réduction du temps de travail contribue très largement à valoriser ces compétences en justifiant des modifications de planning ou des réorientations.

## 2. Méthodologie

Dans le cadre de cette recherche nous avons privilégié la démarche qualitative dans la mesure où elle permet d'observer une situation dans l'intégralité de sa complexité. Dans le prolongement de Yin

6. Hafsi T. et Toulouse J.M., *Les acquisitions et les fusions : les choix stratégiques en conflit et leur mise en œuvre*, Gestion, 1994.

7. Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, 1977.

8. Lawrence et Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*, Les Éditions d'Organisation, 1983.

9. Spineux A., *Il fera beau demain*, Gestion 2000, n° 3 mai-juin, 1998.

(1990), nous considérons l'étude de cas comme une phase au cours de laquelle le chercheur essaie de comprendre les liens de causalité.

Au niveau méthodologique, les monographies ont été effectuées sur la base d'analyse documentaire et d'entretiens. Les informations internes trouvent leur source dans la réalisation d'entretiens semi-directifs. Comme le précise Blanchet (1994), l'entretien semi-directif est « un outil de prédilection, pour la phase exploratoire d'une enquête ». Les informations externes correspondent avant tout aux informations recueillies dans les journaux, les bases de données et la presse spécialisée.

Comme indiqué ci-dessus, en complément des études documentaires, plusieurs entretiens semi-directifs "lourds" (1 h 30 à 3 heures) ont été conduits auprès d'informateurs compétents. Dans chaque cas, nous avons essayé de rencontrer, séparément, un représentant au moins de la haute direction de l'entreprise ou de l'établissement (président directeur général, directeur général, DRH ou directeur du site) et un ou plusieurs cadres représentants du personnel (délégués syndicaux, signataires ou non de l'accords et à défaut, délégués du personnel).

Chaque monographie a donc fait l'objet de rencontres avec les principaux protagonistes. Les personnes de l'entreprise rencontrées n'étaient plus seulement les responsables de la prise de décision, mais bien celles concernées directement ou indirectement par la mise en œuvre de l'accord à savoir les représentants de la direction, les syndicats.

La méthode de l'entretien semi-directif permet d'accéder aux représentations des acteurs afin de saisir leur système de valeurs, de symboles ou de normes. Ce type d'entretien est le plus approprié au recueil des données et des représentations car il permet de recueillir les représentations et le vécu des acteurs. Des récurrences peuvent être observées, mettant en évidence des visions dominantes et des visions marginales sur le sujet.

Galambaud (1983) note que le décalage entre le discours officiel et les pratiques du terrain n'est pas le signe d'un dysfonctionnement mais le signe d'une "autonomie du discours" et d'une "autonomie des pratiques". En effet le discours officiel n'a pas toujours pour objectif d'être le reflet fidèle de la réalité du terrain mais de l'influencer en lui donnant des orientations.

Un délai de mise en œuvre de l'accord supérieur ou égal à un an nous a paru pertinent pour mieux comprendre et évaluer les effets de l'ARTT. On peut supposer qu'au bout d'un an, l'ancienne organisation du travail a commencé à disparaître au profit d'une nouvelle organisation, elle-même stabilisée. Une évaluation au bout de trois ou six mois ne donnerait pas selon nous de résultats pertinents dans la mesure où la nouvelle organisation serait encore fragile et tâtonnante.

### 3. Cadre juridique

Avant de présenter les cas d'entreprises étudiées nous allons présenter brièvement l'évolution juridique du temps de travail. Le contexte juridique a, depuis quelques années, favorisé le développement des pratiques d'ARTT au sein des entreprises françaises (Cette et Taddei, 1997 ; OCDE 1998 ; Alis, 1999). Trois lois sont ainsi à l'origine de l'octroi d'aides gouvernementales à la réduction collective du temps de travail : les lois Robien, Aubry I et Aubry II.

#### La loi Robien

La loi Robien du 11 juin 1996 visait à inciter les entreprises à réduire l'horaire collectif de travail pour embaucher (volet "offensif" de la loi) ou préserver les emplois (volet "défensif" de la loi). Dans le cadre du volet offensif, l'entreprise bénéficie d'allègements de cotisations sociales patronales de 40% la première année et de 30% les six années suivantes, si l'entreprise embauche 10% de salariés supplémentaires et réduit le temps de travail collectif de 10%. Ces allègements sont portés à 500% la première année et à 40% les six années suivantes si l'entreprise embauche 15% de salariés supplémentaires et réduit le temps de travail collectif de 15%. Dans le cadre du volet défensif, l'engagement porte sur un maintien de l'emploi dans le cadre d'un plan social et la durée des allègements est de trois ans (avec renouvellement possible pour quatre années supplémentaires). Dans tous les cas (volet offensif ou défensif), afin de bénéficier des exonérations prévues par la loi, l'entreprise s'engage à maintenir les emplois créés ou préservés pendant au

moins 2 ans. Un bilan de l'application de cette loi sur une période de deux ans (de juin 1996 à juin 1998) évalue à 2953 le nombre de conventions signées entre l'État et les entreprises : 631 conventions "volet défensif" et 2322 "volet offensif". Au total 279 727 salariés sont concernés par ces conventions qui ont permis l'embauche d'environ 20 000 personnes et l'évitement de 13 000 licenciements (Doisneau 1998).

### **La loi Aubry I**

La loi Robien a été abrogée par la loi Aubry I du 13 juin 1998 qui vise à généraliser la réduction collective du temps de travail. Les accords négociés dans le cadre de la loi Robien continuent cependant à s'appliquer selon les mêmes modalités (ces accords sont considérés comme pionniers). Dans son Article 1, la loi Aubry I annonce une baisse de la durée légale du temps de travail de 39 h à 35 h dès le 1<sup>er</sup> janvier 2000 pour les entreprises de 20 salariés et plus, et au 1<sup>er</sup> janvier 2002 pour celles de moins de 20 salariés. Pour inciter les entreprises à anticiper cette baisse de la durée légale, un dispositif incitatif Aubry I remplace le dispositif Robien. Ces dispositifs sont proches dans leur contenu, ils conditionnent tous deux l'octroi d'exonérations de charges sociales à un accord négocié de réduction collective du temps de travail (à mode de décompte du temps de travail identique) et à des embauches. Cependant, les aides évoluent : les aides Aubry I, dégressives et forfaitaires, désavantagent les entreprises à haut salaire qui ont plus de mal à atteindre l'équilibre financier en comparaison avec les aides Robien. En revanche la contrainte de création ou de préservation d'emplois diminue, elle passe de + 10 % de l'effectif dans le cadre de la loi Robien à + 6 % dans le cadre de la loi Aubry I. Le dispositif de la loi Robien (- 10 % de temps de travail, + 10 % d'embauche), n'incitait pas fortement aux gains de productivité et convenait bien aux entreprises en croissance. En revanche, le dispositif Aubry I (- 10 % de temps de travail, + 6 % d'embauche) favorise cette recherche de gains de productivité puisque le pourcentage d'embauches exigé pour bénéficier des aides publiques ne compense pas la réduction du temps de travail et entraîne une réflexion sur les réorganisations nécessaires.

Les statistiques fournies par le ministère montrent que 2 622 742 salariés sont déjà concernés par les 21 569 accords Aubry I signés au 5 janvier 2000, ces accords ayant permis de créer ou sauvegarder 151 570 emplois.

### **La loi Aubry II**

La loi Aubry II précise les modalités de la réduction du temps de travail à 35 h par semaine, sur la base des enseignements des accords de branche et d'entreprise négociés dans le cadre de la loi Aubry I. Les objectifs du gouvernement étaient de réaffirmer le passage aux 35 h pour tous, tout en laissant un délai suffisant pour la mise en œuvre de la nouvelle durée légale négociée, et d'offrir aux entreprises une flexibilité négociée et des exonérations de charges sociales qui permettent de financer le maintien du pouvoir d'achat.

La loi Aubry II du 19 janvier 2000 est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> février 2000. Environ 12 millions de salariés sont concernés par cette réforme. Cet abaissement de la durée légale n'entraîne pas de façon mécanique une baisse de la durée collective et effective du travail dans les entreprises. Les entreprises peuvent recourir aux heures supplémentaires (entre 35 h et 39 h), mais celles-ci sont majorées et contingentées. Les heures supplémentaires effectuées entre 35 h et 39 h donnent lieu à une bonification de salaire de 10% dont bénéficie le salarié pendant une période transitoire d'un an. Au terme de cette période de transition (soit au 1<sup>er</sup> janvier 2001 pour les entreprises de plus de 20 salariés et au 1<sup>er</sup> janvier 2003 pour les autres), la bonification sera portée à 25 %.

## **4. La mise en place de l'ARTT dans les entreprises**

Dans l'étude de terrain qui va suivre, le choix a été fait sur des entreprises qui sont de tailles et de secteurs différents. La première est une entreprise industrielle, qui dispose d'un outil de production, une grande entreprise qui agit à l'échelle européenne. La deuxième est un groupe d'assurance et la troisième est une agence de publicité de petite taille, donc un prestataire de service. En réalité nous n'avons présenté dans cet article qu'une partie des terrains étudiés dans le cadre de notre thèse et

nous ne nous sommes intéressés qu'aux thèmes relatifs à l'organisation de l'entreprise. Nous nous sommes intéressés aux entreprises et aux organisations ayant mis en place la réduction du temps de travail avant les lois Aubry, dans le cadre d'une stratégie volontariste de développement de l'entreprise et des emplois.

Nous avons d'abord analysé le contexte, les objectifs des acteurs, le processus de négociation et les conditions de mise en place des accords.

#### 4.1 Des entreprises pionnières

Nous avons des cas d'entreprises avec des univers économiques différents.

| Entreprise              | A : électro-ménager                                                                                                                                                                                                                     | B : assurance                                                                                                         | C : agence de publicité |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Secteur                 | Industrie, métallurgie                                                                                                                                                                                                                  | Services                                                                                                              | Services                |
| Dispositif retenu       | Accord Robien :<br>- 10 % de temps de travail,<br>+ 10 % d'embauche<br>Passage de 38,5 à 34,65 h<br><br>Modulation annuelle.<br><br>128 embauches ETP<br>(équivalents temps plein)<br>84 liées à l'accord,<br>44 liées à la croissance. | Accord Robien défensif,<br>passage de 1687,<br>2 h/an à 1518,48 h<br><br>Modulation annuelle.<br><br>Aucune embauche. | Semaine de quatre jours |
| Effectif pris en compte | 829 ETP                                                                                                                                                                                                                                 | 607,8 ETP                                                                                                             | 6,2 ETP                 |

#### Entreprise A

Le site d'un grand groupe industriel fabrique à la fois un produit L et depuis 94 un produit S dont il assure le développement pour toute l'Europe. Le site est également un centre de logistique européen qui reçoit des produits fabriqués dans d'autres usines et les achemine vers les distributeurs.

Motivations des deux accords :

Les deux accords d'annualisation du 30 juin 1995 et de loi Robien du 28 novembre 1996 ont été signés pour des raisons proches. La direction de l'entreprise met en avant :

- une meilleure adaptation de la production à la saisonnalité des ventes - meilleure capacité de réponse aux attentes des clients, réactivité ;
- une amélioration sensible de la compétitivité prix ;
- un rajeunissement de la pyramide des âges.

Les responsables syndicaux mettent en avant :

- la réduction du temps de travail ;
- la diminution du risque de perte d'emploi ;
- les créations d'emplois ;
- le maintien du salaire.

#### Modalités d'organisation

L'accord de 1995 est un accord d'annualisation qui a concerné les opérateurs, les agents de maîtrise et les techniciens en équipe soit 600 personnes. Ce passage s'est traduit par :

- un passage des horaires fixes (37,75 h) à des horaires variables (de 0 h à 46 h) ;
- un nombre de jours potentiellement travaillés par an passant de 236 à 248 ;

- un travail obligatoire le samedi (mais limité à deux samedis par an) avec un travail possible sur la base du volontariat ;
- aucune fermeture l'été ;
- un calendrier annuel modifiable en fonction des besoins des clients.

Cet accord a connu quelques difficultés du fait qu'en période de basse activité, il a encore fallu faire appel au chômage partiel et imposer des jours de congés payés. A contrario, en période de hausse d'activité, il a fallu faire appel à l'intérim, à hauteur de 150 intérimaires pendant 3 mois.

L'accord de loi Robien signé le 28 novembre 1996 a permis de développer davantage la flexibilité en :

- diminuant de 10 % le temps de travail de tout le personnel, permettant ainsi 21 jours d'arrêt de l'activité en période basse sans recours aux congés payés ni au chômage partiel ;
- réalisant des embauches compensatrices d'opérateurs en temps partiel annualisé à hauteur de 10 % de l'effectif total de l'entreprise, directs et indirects, permettant ainsi de disposer du personnel nécessaire en période haute en limitant les heures supplémentaires et le recours à l'intérim.

## **Entreprise B**

Elle fait partie d'un groupe B, privatisé et racheté en 1998. L'effectif était de 866 personnes dont 690 en CDI au 31/12/96, 818 dont 711 CDI au 31/12/97, 704 dont 575 CDI au 31/12/98.

L'établissement B s'occupe au sein du groupe des relations avec les courtiers. Les courtiers d'assurance (environ 3000 en France) sont des professions libérales sans mandat d'exclusivité. Ces derniers peuvent donc choisir les produits qu'ils vendent et faire jouer la concurrence.

### **Motivation de l'accord**

Les motivations de la direction pour réduire et aménager le temps de travail ont évolué entre 1995 et 1997.

En 1995 l'objectif était à la fois social et économique ; social en vue de relancer le dialogue social sur le temps de travail après de nombreux accords passés sur la GPEC - gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - et le temps partiel, développer l'emploi par la réduction du temps de travail et améliorer les conditions de travail et de vie (course au "mieux-disant" social dans l'assurance) ; économique en vue d'améliorer la productivité et développer la souplesse de l'organisation.

Par rapport aux premiers objectifs très "sociaux" de la réflexion sur le temps de travail, les études lancées en 1996 ont quand même mis l'accent sur des objectifs économiques :

- améliorer la productivité et développer la souplesse de l'organisation, développer la qualité de service aux clients et aux assurés ;
- maîtriser les coûts de gestion (impact sur le taux de chargement) ;
- maîtriser les délais ;
- réduire les stocks tout en préservant l'emploi ;

Les partenaires sociaux ont été aussi étroitement associés à l'accord. La signature de quatre représentants syndicaux sur les cinq présents dans l'entreprise a permis de montrer la qualité et la force du dialogue social dans l'entreprise.

### **Modalités d'organisation**

L'accord mis en place est un accord Robien défensif. Il prévoit une réduction du temps de travail de 10 %, baisse de 1687,20 h à 1518,48 h. La réduction du temps de travail porte sur un nombre total réactualisé de 607,8 postes équivalent temps plein au 31/08/1997 et permet de préserver 60 postes.

L'accord est conclu pour une durée de deux ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1998. Il prend fin automatiquement de plein droit le 31 décembre 1999. Il prévoit une annualisation du temps de travail.

L'établissement B a été retenu pour expérimenter l'ARTT au sein du groupe du fait de l'ouverture

de son management : direction et management supérieur ouverts au changement, directrice des ressources humaines et responsable organisation-qualité mobilisés par le projet. Cette ouverture et cette mobilisation de l'encadrement de l'établissement B est à la base du succès de l'accord.

L'encadrement est responsable de cette annualisation qui doit permettre, selon les termes de l'accord, "de répondre aux besoins de la clientèle tout en intégrant chaque fois que cela est possible les aspirations des collaborateurs". Pour atteindre ces objectifs, chaque service établit son calendrier annuel d'activité. Ces calendriers tiennent compte de l'existence ou non de fluctuations d'activité sur l'année.

### **Entreprise C**

C'est une jeune agence qui a pour principales activités la publicité et la communication. Elle est axée sur le créneau "environnement, qualité de vie, santé, éducation". L'agence possède un important portefeuille de clients : ministères, organismes institutionnels, collectivités locales, et associations.

Il s'agit d'une entreprise en croissance dont le chiffre d'affaires est passé de 6 millions de F en 1995 à 15 millions de F en 1998. Ces chiffres sont toutefois sujets à de fortes fluctuations d'activité inhérentes au métier de publicitaire : des clients qui réagissent à l'actualité, un contexte politique pouvant suspendre ou accélérer les décisions, etc. L'agence emploie 9 salariés : la directrice, la directrice de clientèle, le directeur des études et stratégies, le responsable développement, le chef de fabrication, la consultante presse, l'assistante consultante presse, la secrétaire et un stagiaire.

#### ***Motivation de l'accord***

Plusieurs raisons ont amené l'agence à recourir à l'aménagement-réduction du temps de travail. On peut citer des raisons économiques comme accompagner la croissance d'activité sans faire passer à temps plein les personnes à temps partiel, mais au contraire en développant l'emploi, améliorant l'efficacité et réalisant des économies de charges sociales.

Parmi les raisons liées à l'organisation interne et à la motivation des salariés, on notera l'harmonisation des contrats de travail avant d'embaucher de nouveaux salariés, l'amélioration de la cohésion d'équipe en mettant tout le monde au même statut, évitant ainsi une situation où les juniors sont à temps partiel et seniors à temps plein, et enfin la satisfaction du personnel en favorisant l'harmonisation des responsabilités familiales et professionnelles.

Enfin, l'effet publicité et image (semaine de 4 jours) paraît comme un facteur non négligeable dans la prise de décision.

#### ***Modalités d'organisation***

Les modalités de choix des horaires sont négociées au sein du service, chacun choisit un jour fixe dans la semaine en évitant que tous les salariés ne prennent le même jour. Dans les faits, il a fallu faire attention à ce que tout le monde ne prenne pas le lundi et le vendredi, mais au contraire que tout le monde soit là le lundi pour la réunion de service. Le fait qu'une personne ne puisse pas assister à cette réunion est très pénalisant. Le jour fixe peut aussi devenir variable et changer en fonction des contraintes de l'activité.

## **4.2 Les résultats de la recherche**

Quelques idées peuvent être dégagées de cette première analyse de l'ARTT chez nos entreprises pionnières.

### **Développement des compétences et de la polyvalence**

Les entreprises analysées développent des réponses diversifiées, comme le travail par binômes ou par petits collectifs, qui est induit par la nécessité d'organiser les remplacements mutuels lors des absences des personnes, ce qui conduit à une plus grande polyvalence. Ce développement de la polyvalence est souvent limité à certaines catégories : les nouveaux embauchés, les emplois les moins qualifiés. Le but est de se donner surtout des marges de manœuvre accrues de remplacement.

Les entreprises qui avaient amélioré leur productivité, avaient su miser sur la polyvalence. L'ARTT s'accompagne généralement d'un élargissement du champ des compétences individuelles et collectives pour passer de la polyvalence à la polycompétence, selon Ropert et Haspel (1996). Pour gagner en souplesse, les entreprises recherchent fréquemment la polyvalence qui est aussi un outil de motivation et de développement des performances lors d'une réduction du temps de travail. Il ne s'agit pas simplement de compenser des absences plus fréquentes des salariés, mais encore de les amener à prendre en charge des tâches totalement nouvelles réalisées jusqu'ici par d'autres personnes du même service ou d'un autre service. Dans certains cas l'ARTT a été source d'apprentissage individuel et organisationnel.

Un autre facteur concerne aussi l'acquisition de qualifications spécifiques dans l'établissement. Là encore, la théorie et des études monographiques montrent que, quand de longs temps d'apprentissage sur le tas sont nécessaires pour qu'un salarié devienne pleinement opérationnel, les directions d'entreprise peuvent rechercher la stabilisation de ces salariés même en cas de difficultés économiques (accords défensifs), elles peuvent également chercher à recruter des jeunes pour assurer la transmission des savoirs avant que les anciens ne partent à la retraite (Bloch London et alii, 1999).

À titre d'exemple, pour l'entreprise B au niveau de l'organisation du travail, la mise en place de l'ARTT a été une opportunité pour développer la polyvalence et l'enrichissement des tâches professionnelles.

Un fort taux de polyvalence a été constaté au sein de certains services comme le service comptabilité et encaissement :

- 80 % des collaborateurs sont polyvalents sur 80 % de l'activité (hors fonction d'encadrement) ;
- seules certaines fonctions de contrôle et de surveillance n'ont pas fait l'objet d'un plan de polyvalence pour des raisons de sécurité comptable (contrôle des ordonnancements...).

Toutefois, le développement de la polyvalence se heurte des fois à des réticences individuelles, chaque salarié ayant intérêt à ne pouvoir être remplacé facilement pour préserver son emploi, et à des difficultés techniques<sup>10</sup>.

### **Organiser des temps collectifs : plus de besoins, plus de contraintes**

L'évolution des temps collectifs (coordination, réunions, groupes de travail...) se vit dans le paradoxe. La complexité accrue des nouvelles organisations, comme le fait que plusieurs personnes se succèdent sur un même dossier alors qu'auparavant un seul salarié le traitait tout entier, induit des besoins accrus de cohérence, donc de coordination. Mais les difficultés augmentent puisque les temps de présence commune diminuent. C'est ainsi qu'organiser une réunion avec la présence de tous peut devenir un "casse-tête". La gestion des agendas devient stratégique.

Ces problèmes poussent souvent à une formalisation plus poussée des processus de transmission d'informations (passation de consignes, comptes rendus, livres de bord...), mais cela va souvent à l'encontre de cultures et pratiques peu tournées vers l'écrit et se révèle parfois assez lourd à gérer.

Dans certains cas, comme le suivi des clients et le traitement des dossiers, on cherche à introduire de nouvelles formes de partage et de transmission d'informations fondées sur l'usage de nouveaux outils informatiques (messagerie...) ce qui induit la nécessité d'apprentissages et une réelle appropriation des nouveaux outils pour éviter des risques de surcharge informationnelle telle l'accumulation de messages non hiérarchisés.

L'enjeu du maintien des temps collectifs est, parfois, suffisamment fort pour orienter vers de nouvelles normes de répartition du temps quelques fois moins souples à certains égards. Il en est du cas où l'on impose une présence de tous un jour donné. Par exemple pour l'entreprise A, selon le directeur de l'usine, tout le monde prend ses jours pendant les vacances scolaires et lorsqu'un responsable étranger appelle durant cette période, il a du mal à trouver un

10. Girard B., *Votre entreprise a signé un accord sur les 35 heures : et maintenant ?*, Maxima Laurent du Mesnil, Éditeur.

correspondant. Pour remédier à ces dysfonctionnements, le directeur de l'usine a proposé au personnel des services "supports" de prendre systématiquement 2 jours par mois (et ainsi d'éviter de bloquer ces 23 jours pendant les vacances scolaires). Il se heurte à des réticences fortes.

La préparation et la mise en œuvre des accords d'ARTT (par la participation aux groupes de travail, aux groupes de suggestions et aux séances de brainstorming collectifs) ont constitué une opportunité pour développer le travail en équipe. ARTT et développement de la transversalité et du travail en équipe sont allés de pair.

Nous notons aussi que la stratégie de l'entreprise peut conduire à ne pas compenser la diminution de la durée de travail dans certains services, de manière à concentrer les embauches sur les besoins opérationnels prioritaires. Le risque d'augmentation de la charge de travail vise donc principalement les postes administratifs et plus généralement fonctionnels pour lesquels la mesure de productivité reste souvent imprécise.

## Conclusion

Dans leur démarche d'ARTT, les entreprises associent étroitement opportunisme, changement organisationnel et recherche de compétitivité.

Nous constatons que pour s'adapter aux contraintes de l'environnement, il ne suffit pas d'élargir les durées d'activités, ni d'établir des emplois du temps si complexes soient-ils. L'annualisation des temps de travail s'accompagne d'une individualisation et d'une diversification des horaires requérant une planification et un contrôle accrus du travail et de sa répartition.

Au-delà des obligations légales et nécessités de contrôle des temps travaillés, il s'agit de prévoir l'affectation des ressources mais aussi d'anticiper les besoins en compétences. L'instrumentation gestionnaire du temps de travail implique donc une vision globale de l'environnement et du fonctionnement de l'entreprise.

Cela suppose une réflexion sur la multiplicité des temporalités de l'entreprise et leur coordination : temps des machines et rythmes sociaux. Cette réflexion est stratégique car elle articule création de valeur et fonctionnement organisationnel. Elle favorise à court terme une réactivité accrue mais suppose une anticipation plus grande des activités à venir et un horizon temporel élargi.

Les contraintes organisationnelles interviennent plus nettement et sur plusieurs registres. Les probabilités de s'engager dans une négociation augmentent lorsque l'entreprise pratique le "juste à temps" par exemple. L'existence d'un accord préalable de modulation favorise aussi l'ARTT : il s'agit alors d'un effet d'apprentissage selon lequel une première expérience bénéfique de la modulation du temps de travail pousse parfois les entreprises à rechercher son approfondissement en échange d'une réduction accordée aux salariés.

Un autre enjeu d'extension de la durée du temps travaillé correspond à une logique de développement et d'amélioration de la productivité. En ce sens, les directions d'entreprises négocient et mettent en place soit des dispositifs d'allongement de la durée d'utilisation des équipements - comme le développement du travail posté, la mise en place d'équipes de fin de semaine - soit des mesures d'extension des plages d'ouverture grâce au développement ou à la généralisation du travail à temps partiel et à l'allongement de la durée journalière de travail avec réduction de la durée hebdomadaire.

Enfin un autre enjeu de flexibilité de l'organisation du temps de travail vise à permettre l'adaptation quantitative des ressources humaines aux variations de charge d'activité. Dans ce cas, soit l'entreprise doit faire face à des variations de charge imprévisibles et les directions ont recours aux heures supplémentaires ou au chômage partiel - au travail intérimaire comme c'était le cas de l'entreprise A dans le secteur de l'industrie -, soit il est nécessaire d'organiser la production ou le service pour répondre à des variations de charge prévisibles, et les directeurs négocient en ce sens des dispositifs de modulation ou d'annualisation du temps de travail.

## Bibliographie

- ANACT, "Réduction du temps de travail : un saut organisationnel à maîtriser", *revue Travail et changement*, Mai 1997.
- ARACT Poitou-Charente, "Évaluation de dix accords de réduction collective du temps de travail ayant donné lieu à une convention de Robien avec l'État en Poitou-Charentes", *document interne*, 1998.
- Baron X., "L'aménagement du temps de travail : un outil de gestion", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1986.
- Blanchet A., "L'enquête et ses méthodes : l'entretien", *Nathan*, 1994.
- Boisard P., "L'aménagement du temps de travail", *PUF*, 1996.
- 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.
- Boulin J.Y., Cette G., Taddei D., "Le temps de travail : une mutation majeure", *Le temps de travail, Futuribles*, Syros, 1993.
- Cette G., Taddei D., "Réduire le temps de travail : de la théorie à la pratique", *le Livre de Poche références, nouvelle édition actualisée*, 1998.
- Crozier M. et Friedberg E., "L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective", 1977.
- Cyert, March, "A Behavioral Theory of the Firm", *Prentice Hall*, 1963.
- Conseil supérieur de l'emploi des revenus et des coûts, 1998. "Durées de travail et emplois : les 35 heures", *la Documentation Française*,
- Galambaud B., "Des hommes à gérer", *Éditions EME*, 1983.
- Genet J., Pépin M., "Démarche méthodologique d'évaluation d'une réorganisation du temps de travail", *ANACT, document de travail*, Décembre 1996.
- Genet J., Pépin M., Le Roux Y., "Évaluation des accords d'aménagement-réduction du temps de travail", *Les cahiers de l'ANACT* n° 8, mars 1996.
- Guilhon A., "Le changement organisationnel est un apprentissage", *Revue Française de Gestion*, n° 120, septembre-octobre, 1998.
- Grozelier A.M., "Pour en finir avec la fin du travail", *Les Éditions de l'Atelier*, 1998.
- Hafsi et Fabi, "Les fondements du changement stratégique", *Transcontinental*, 1997.
- Hafsi T. et Toulouse J.M., "Les acquisitions et les fusions : les choix stratégiques en conflit et leur mise en œuvre", *Gestion*, 1994.
- Hannan, Freeman, "The population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, n° 82, 1977.
- Katz, Kahn, "The social Psychology of Organizations", *New York, John Wiley*, 1978.
- Lawrence et Lorsch, "Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation", *Éditions d'Organisation*, 1983.
- Pépin M., "Agir sur l'organisation du temps de travail", *ANACT, édition actualisée*, 1998.
- Pépin M., "L'aménagement du temps de travail", *ANACT*, 1990.
- Peretti J.M., Joras. M., "Audit de l'aménagement des temps de travail", *Éditions d'organisation*, 1986.
- Savel S., Gauthier J.P., "La loi Aubry, Réduire-Aménager-Embaucher", *Éditions d'organisation*, 1998.
- Spineux A., "Il fera beau demain", *Gestion 2000*, n° 3 mai-juin, 1998.
- Tonneau D., "Création et temps de travail : vingt ans de perspectives", *Les Annales des Mines*, novembre 1998.
- Wacheux F., "L'utilisation de l'étude de cas, proposition méthodologique constructiviste", *Actes du 6<sup>e</sup> Congrès, AGRH Poitiers*, 1995.
- Yin R., "Case Study Research, Design and Methods", *Beverly Hills CA., Sage Publications*, Vol 5, 1990.