

# **INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET TEMPORELLE: CAS D'UN GRAND GROUPE FRANÇAIS DEL'AGROALIMENTAIRE**

*NOGUÉRA FLORENCE \**, *AUBLÉ GEORGES\*\**

Résumé. La mise en place de l'ARTT est-elle impulsée par l'entreprise ou est-elle une simple réponse de l'organisation à une pression externe? Cette communication propose d'analyser les pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par un grand groupe français de l'agroalimentaire, en s'interrogeant sur la manière dont la réduction du temps de travail a pu être intégrée dans la stratégie globale. La recherche part de l'hypothèse selon laquelle la mise en place de l'ARTT, peut être une opportunité stratégique pour introduire une plus grande souplesse dans l'organisation du travail en vue de créer de nouvelles configurations organisationnelles innovantes et génératrices de performances.

## INTRODUCTION

La mise en place de l'ARTT est-elle impulsée par l'entreprise ou est-elle la simple réponse de l'organisation à une pression externe?

Toutes les entreprises sont confrontées à des changements plus ou moins importants. L'origine peut être l'évolution d'une force ou d'un rapport de forces dans l'environnement de l'entreprise (pression externe) ou l'évolution d'une force ou d'un rapport

---

\* Maître de Conférences à l'Université Montpellier 1, Membre du GESEM, Espace Richter – Avenue de la mer – BP 9640, 34 054 Montpellier cedex 1.

Chercheur associé à l'ISEOR

Tél. : 06 88 78 76 90 — e.mail: florence.noguera@univ-montp1.fr

\*\* PAST – Doctorant, Professeur Associé à l'Université de Lyon, Chercheur Associé à l'ISEOR, 15 chemin du Petit Bois, 69130 Ecully. Directeur d'ATIS Lyon.

Tél.: 06 03 52 75 86 — e.mail: atislyon@aol.com

de forces dans l'entreprise (pression interne) (Atamer et Calori, 1989). Cette communication s'attache à examiner la manière dont la réduction de la durée légale de travail a été appréhendée dans un grand groupe français de l'agroalimentaire. L'objectif de cette recherche est d'analyser les pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par ce grand groupe, en s'interrogeant sur la manière dont la réduction du temps de travail a pu être intégrée dans la stratégie interne et externe. Nous avons cherché à analyser dans quelle mesure ce groupe s'est saisi de la problématique «temps de travail» pour s'interroger sur sa stratégie, son organisation, sa compétitivité et ses emplois. L'étude de type monographique, a été conduite auprès de deux filiales, l'une spécialisée dans la fabrication de conserves et l'autre spécialisée dans la fabrication de produits frais. L'étude des accords d'ARTT négociés a permis d'identifier les pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines face à l'ARTT. Après avoir présenté la méthodologie de notre recherche et le champ d'étude, nous étudierons les enjeux et le cadre de mise en œuvre de l'ARTT dans les deux filiales de ce groupe de l'agroalimentaire, puis nous examinerons les pratiques des deux filiales mises en œuvre dans le cadre des négociations et dans la construction de l'équilibre socio-économique de l'accord. Nous montrerons que dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, devant l'évolution des nouvelles technologies et face au niveau d'exigence de plus en plus élevé des consommateurs (prix, qualité, facilité d'accès au service) impliquant une adaptation permanente des organisations du travail et des compétences, les entreprises se doivent d'adopter un comportement proactif susceptible de générer et de garantir la meilleure compétitivité. La recherche part de l'hypothèse selon laquelle la mise en place de l'ARTT, peut contribuer à cette flexibilité tant au niveau de la formulation et de la mise en œuvre des réponses stratégiques que de la création de nouvelles configurations organisationnelles innovantes.

#### I. – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET CHAMP D'ETUDE

Nous proposons tout d'abord de présenter les choix méthodologiques et les modes opératoires utilisés dans le cadre notre recherche, puis nous présenterons le champ d'étude de notre recherche.

##### **Méthodologie de la recherche**

Nous avons fait le choix méthodologique de nous appuyer sur une étude de cas fondée sur des observations de terrain. La collecte des informations s'est effectuée essentiellement par observation directe des modes opératoires (modalités d'aménagement des temps de travail, utilisation des équipements, répartition des tâches et des missions...) et analyses des documents internes à l'organisation (accords sur l'aménagement-réduction du temps de travail). Nous avons confronté plusieurs documents et observations afin d'analyser les mécanismes de changement observés aux différents niveaux de l'organisation. Nous avons choisi une approche qualitative car ce type de recherche est fré-

quemment utilisé lorsqu'il s'agit d'étudier les comportements des acteurs sur le moyen et long termes (Argyris et Schön, 1978) et d'observer l'évolution des pratiques RH. La méthode qualitative est recommandée lorsque l'on se centre sur des événements contemporains dans leur contexte en temps réel, où les limites entre le phénomène étudié et le contexte ne sont pas évidentes (Yin, 1989). Elle favorise enfin, l'approche descriptive (Eisenhardt, 1989).

La méthode adoptée dans cette étude conduit à une dynamique de la réalité sociale, en explorant la manière dont la problématique est définie par ceux qui l'éprouvent. Elle s'attache à son objet et l'observe sur un temps plus au moins long pour suivre les évolutions naturelles ou les changements provoqués (Wacheux, 1996). Notre approche méthodologique s'est à la fois inspirée de la théorie enracinée durant sa phase exploratoire (Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1990) ainsi que des techniques d'analyse de données qualitatives, essentiellement durant l'analyse du projet d'ARTT (Miles et Huberman, 1991). Le principal objectif de notre recherche est descriptif, celle-ci se base sur l'inférence descriptive, ce qui n'exclut pas le rôle de l'interprétation du chercheur. Au contraire l'interprétation a joué un rôle intégrateur et à permis une meilleure compréhension dans la formulation des hypothèses.

### **Champ d'étude: un grand groupe de l'agroalimentaire**

Avec plus de 1,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2001, ce groupe est le leader européen du marché des légumes. Historiquement fondé sur le métier des légumes en conserves, ce groupe s'est implanté dans la technologie du surgelé en 1970, puis dans celle des légumes frais en 1997. Grâce à sa volonté constante d'innovation, sur un marché de plus en plus compétitif, ce groupe développe des gammes étendues de spécialités, créatives et faciles d'emploi. Le marché de la conserve représente 57 % du chiffre d'affaires du groupe, le surgelé 29 % et le frais 14 %. L'objectif stratégique de ce groupe est de devenir à terme le leader mondial du marché des légumes en s'implantant significativement sur l'ensemble du continent américain.

Sa volonté est de rester performant dans le domaine d'activité stratégique (Abell, 1980) sur lequel il a toujours opéré: « le légume, rien que le légume, tout le légume ». Sa stratégie de focalisation (Porter, 1982) sur un domaine d'activité stratégique global, lui permet de maîtriser l'ensemble des technologies et de se positionner sur l'ensemble des circuits de la distribution (grandes surfaces, restauration hors domicile, circuits spécialisés). Ainsi, depuis 2001 le groupe connaît une forte progression de son chiffre d'affaires (+ 20% en 2001) par croissance interne et externe, une progression de son résultat (+ 58% en 2001) et de son cours de la bourse (+ 300% entre juin 2000 et juin 2002). Toutefois, on observe au sein même du groupe des pratiques stratégiques différentes selon que l'on se trouve sur le marché de la conserve, du surgelé ou du frais.

### ***La conserve de légume : le métier historique du groupe***

Avec une production de 700 000 tonnes par an et un chiffre d'affaires de 600 millions d'euros, ce groupe est le leader européen du marché de la conserve (30 % des parts de marché). Ce groupe a connu entre 1996 et 1999 une faible rentabilité du fait d'une violente guerre des prix sur les marques distributeurs et les marques «premier prix» (qui représentent 70 % du marché France) entre les différents compétiteurs adoptant des comportements très agressifs (D'Aveni, 1995). Cette guerre des prix aboutit en 1999 en France à une forte concentration, par le passage de quatre à deux acteurs. Cette organisation en duopole a favorisé une forme de coopération (Le Roy, 2002) qui a conduit à faire augmenter très significativement les prix de vente. Le groupe a donc mené simultanément sur ce marché jusqu'en 2000, une stratégie de domination par les coûts sur les marques distributeurs et les marques «premier prix» (Porter, 1986) et une stratégie de différenciation par la qualité sur ses marques propres.

### ***Les légumes surgelés***

Sur le marché du surgelé, le groupe détient 9 % des parts de marché européen, où il est numéro 2 avec une production de 200 000 tonnes et un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros. Face à un marché encombré par des marques de distributeurs compétitives, le groupe a jusqu'à présent pratiqué sur ce marché une stratégie de focalisation en développant des produits innovants à forte valeur ajoutée (potages, poêlées, purées, etc....).

### ***Les légumes frais transformés***

Apparu dans les années 1985, le marché des légumes frais transformés (salade en sachet, salade traiteur, etc.) représente aujourd'hui plus de 1 milliard d'euros en Europe. Ce marché connaît une croissance annuelle supérieure à + 10%. Il est actuellement majoritairement détenu par de nombreuses petites et moyennes entreprises. Ne maîtrisant pas la chaîne de la valeur du frais transformé (Porter, 1986), le groupe a racheté en 1997, une société spécialisée dans la production de salade sachet et salade traiteur. Cette croissance externe a permis à l'activité du frais de se développer. Cette activité représentait en 2001, 180 millions d'euros de chiffre d'affaires avec une volonté de devenir leader en appliquant une stratégie de différenciation par la qualité et l'innovation.

## II – ENJEUX ET CADRE DE MISE EN ŒUVRE DE L'ARTT

Afin d'analyser les pratiques stratégiques de ce groupe face à l'ARTT, il convient d'en effectuer une brève présentation pour ensuite envisager le cadre de mise en œuvre de l'ARTT et les divers enjeux révélés. Nous verrons que les logiques d'entrées dans les dispositifs d'ARTT ont été induites par les problématiques socio-économiques liées aux caractéristiques des secteurs d'activités des deux filiales.

### Mise en place de l'ARTT et organisation du travail dans la filiale conserves du groupe

La guerre des prix sur son cœur de métier (la conserve) et la faible rentabilité enregistrée jusqu'en 1999, ont conduit le groupe à rechercher une plus grande souplesse et une innovation dans l'organisation du travail en vue d'améliorer la flexibilité et la réactivité. Pour ce faire, la filiale conserves engage lors de la parution de la loi de Robien du 11 juin 1996, une réflexion approfondie sur la mise en place d'une réduction du temps de travail de 10 % en négociant de nouveaux dispositifs d'aménagement et de réduction collective du temps de travail. Inscrite dans le prolongement de la loi quinquennale, la loi de Robien, enrichit le dispositif d'incitations financières à la réduction collective du temps de travail. Elle prévoit pour les entreprises qui réduisent le temps de travail de 10 % un allègement de 40 % des cotisations sociales (URSSAF) la première année et de 30 % les six années suivantes. Le but de la loi Robien est d'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») et bénéficier des exonérations de charges sociales. La durée de l'aide est de sept ans tandis que l'obligation de maintien d'emploi porte sur deux ans (Doisneau, 2000).

Au sein de la filiale conserves, l'accord sur l'ARTT a été conclu le 24 janvier 1997 entre un délégué syndical de la CFDT, un délégué syndical de la CFTC et la direction de l'établissement.

#### Schéma 1

##### FORMES DE L'ARTT – CAS DE LA CONSERVE

| Catégories  | Réduction du temps de travail / repos | Cycle de travail  |
|---|---------------------------------------|---|
| <b>Cadres et assimilés</b>  | 45 demi-journées/an                   | Demi-journées d'ARTT sont fixées en accord avec la hiérarchie (en dehors hors haute saison)     |
| <b>Services fonctionnels</b>  |                                       |   |
| <b>Production</b>   |                                       | Par jour : Moyenne : 8 h<br>et Maximum : 10 h<br>Par semaine : Moyenne : 34 h et Maximum : 48 h |
| Observations : Importante flexibilité au niveau de la production permettant une adaptation permanente à une saisonnalité très forte de la collecte des légumes frais et de leur transformation. |                                       |   |

*Source:* A partir des documents internes de l'entreprise.

**Schéma 2**

## MOTIFS DE L'ARTT – CAS DE LA CONSERVE

| <b>Acteurs</b>             | <b>Dirigeant</b>  | <b>Cadres</b>  | <b>Techniciens Salariés</b>   |
|----------------------------|---|--|---|
| <b>Motifs</b>              | -Flexibilité annualisée du temps de travail permettant une adaptation à un rythme de production très saisonnier<br>- Modification de la durée d'utilisation des équipements (travail régulier du week-end en haute saison )<br>-Economie sur les charges sociales | - Amélioration des conditions de vie au travail<br>- Temps libre                 | - Amélioration des conditions de vie au travail<br>- Temps libre<br>- Réduction de la précarité par l'embauche la transformation de contrats temporaires en CDI   |
| <b>Avantages de l'ARTT</b> | - Créations d'emplois permanents (au détriment de l'intérim)<br>(engagement de création de 200 emplois permanents)  | -Réduction du temps de travail de 10%<br>-Compte-épargne temps : 7,5 jours/an    | - Réduction du temps de travail de 10%<br>- Heures supplémentaires sur le solde de l'année<br>- 22,5 jours de repos par an<br>- Compte épargne temps : 7,5 jours/an   |
| <b>Efforts ARTT</b>        | - Réduction du temps de travail pour tous : - 10%<br>- Diminution du temps de travail individuel à 1544,81 h/an, soit 34,20 h/semaine   | Maintien des salaires, mais blocage des augmentations collectives pendant 2 ans. | -Maintien des salaires, mais blocage des augmentations collectives pendant 2 ans.<br>- Annualisation du temps de travail (modulation)<br>- Pas de majoration des heures supplémentaires chaque semaine<br>- Délai de prévenance des changements : 72 h (36 h en forte saison) |

*Source:* A partir des documents internes de l'entreprise.

Dans le cadre d'une stratégie proactive et innovante, la filiale conserve a réduit sa durée de travail de 10 % et a annualisé les horaires de travail. L'option prise par cette filiale a été d'utiliser l'ARTT pour augmenter sa performance économique en transformant profondément ses processus de production. Elle a introduit une très grande flexibilité de la main d'œuvre dans un secteur d'activité marqué par une forte saisonnalité et gouverné par la production. Les légumes récoltés frais doivent être, du fait de leur faible durée de vie, appertisés (c'est-à-dire mis en conserve et stérilisés) dans un délai très court après leur récolte. En conséquence, les unités de production fabriquent en fonction de la courbe de récolte des légumes, cette dernière étant très saisonnière. Le cadencement des usines ne se fait donc pas en fonction de la demande client (cycle production/commercialisation asynchrone). Cette dernière est satisfaite par prélèvement sur stock des produits finis (qui ont une date limite de consommation de 3 ans).

Les schémas ci-dessous illustrent ces différents points :

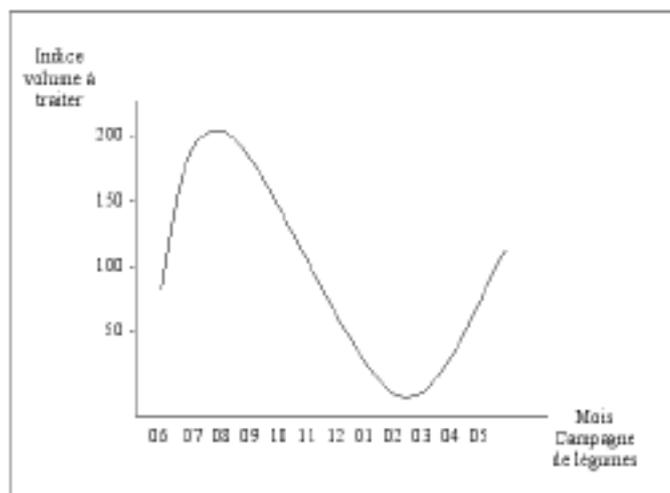
**Schéma 3**

LES ÉTAPES CLÉS DU MÉTIER DE LA CONSERVE

|   |
|---|
| <p><b>1. Récolte de légumes</b><br/> <b>Très forte saisonnalité</b> des productions agricoles<br/>                 Par exemple la récolte de haricots verts se réalise entre juin et septembre</p>                                |
| <p><b>2. Stockage des matières premières</b><br/>                 (légumes frais)<br/> <b>Temps de stockage court</b>, les légumes frais sont en effet des produits frais à transformer rapidement pour garantir leur qualité</p> |
| <p><b>3. Transformation</b><br/>                 (usines de conserves)<br/>                 Très forte saisonnalité car la courbe de production est liée à la courbe de récolte des légumes</p>                                   |
| <p><b>4. Stockage des produits finis</b><br/>                 Les produits finis ont une date limite de consommation de 3 ans. <b>Les commandes clients sont honorées par prélèvement sur stock</b></p>                           |
| <p><b>5. Commercialisation</b></p>  |

**Schéma 4**

VOLUME (EN INDICE) DES LÉGUMES FRAIS À TRANSFORMER



La réduction du temps de travail a été ainsi associée à l'instauration de nouveaux horaires, à une réorganisation de la production et à une recherche de l'optimisation de l'utilisation des équipements. L'ARTT a permis une amélioration sensible de la compétitivité de cette entreprise en permettant une baisse significative des coûts.

La contrepartie de l'ARTT a été l'augmentation du personnel de production permanent de 10 % (transformation de contrat à durée déterminée en contrat à durée indéterminée) et une diminution équivalente du personnel temporaire (dé-précarisation de l'emploi).

### Mise en place de l'ARTT et organisation du travail dans la filiale frais

L'accord sur l'ARTT a été conclu le 30 juin 1998 entre un délégué syndical de la CFDT, un délégué syndical de la CFTC et la direction de la filiale frais. Cet accord s'inscrit dans les dispositions législatives en matière d'aménagement du temps de travail et plus particulièrement de la loi dite la loi Aubry « d'incitation et d'orientation relative à la réduction du temps de travail ». La loi d'orientation et d'incitation à la réduction du temps de travail du 13 juin 1998<sup>1</sup> (loi Aubry 1), fixant la durée légale de travail à 35 heures s'inscrit dans un processus de co-production de normes déjà amorcé par les lois précédentes (la loi quinquennale du 20 décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle, la loi Robien du 11 juin 1996). Celui-ci associe obligations réglementaires de droit commun et conventions issues d'accords construits dans l'action. Intervenant en amont et en aval des négociations, la loi articule contraintes (définition d'une norme horaire, impossible aux entreprises et salariés soumis à la réglementation sur la durée du travail) et décentralisation de la négociation (définition des modalités d'aménagement de la contrainte). L'ARTT a été mis en place sans une modification réelle de l'organisation du travail. La loi a été perçue comme un effet d'aubaine pour l'entreprise. Le schéma ci-dessous présente les formes de la mise en place de l'ARTT au sein de la filiale frais.

#### Schéma 5

##### FORMES DE L'ARTT – CAS DU FRAIS

| Catégories   | Réduction du temps de travail / repos | Cycle de travail   |
|--|---------------------------------------|--|
| <b>Cadres et assimilés</b>   | 45 demi-journées/an                   | Demi-journées d'ARTT sont fixées en accord avec la hiérarchie  |
| <b>Services fonctionnels</b>   |                                       |  |
| <b>Commercial</b>  |                                       |  |
| <b>Production</b>  | 45 demi-journées/an                   | Par jour : Moyenne : 8 h, Minimum : 5 h et Maximum : 10 h<br>Par jour : Moyenne : 35 h<br>Minimum : 5h et Maximum : 48 h |
| Observations : flexibilité hebdomadaire et journalière en production moins importante que dans le cas de la conserve |                                       |  |

Source: A partir des documents internes de l'entreprise.

1. *J.O.* Numéro 145 du 25 juin 1998 page 9627, Textes généraux, Ministère de l'emploi et de la solidarité, *Circulaire du 24 juin 1998 à la réduction du temps de travail*, MESC9810724C.

Cet accord prévoit un dispositif financier d'incitation sous forme d'aide forfaitaire pour une réduction du temps de travail à 35 heures et une augmentation de l'effectif d'au moins 6 %. La filiale frais s'est engagée à créer 30 emplois nouveaux représentant 8 % de l'effectif de référence (373,8 équivalents temps plein).

La construction de l'accord d'ARTT de la filiale frais s'est inscrite très tôt dans le processus d'anticipation afin de bénéficier des aides financières avantageuses de la loi Aubry 1. Les principales raisons de la mise en œuvre de l'ARTT au sein de la filiale frais sont les suivantes :

- Négocier en position favorable, avec les salariés, la mise en place de l'ARTT, ce que permet l'anticipation d'une législation qui peut s'avérer de plus en plus contraignante.
- Exploiter « l'effet d'aubaine » constitué par des aides très incitatives.
- Conserver un climat social positif dans un métier travaillant en flux tendu avec de fortes contraintes journalières.
- Possibilité de dépasser naturellement la contrepartie d'augmentation de 6 % de l'effectif au moins, l'entreprise étant en croissance.

Le schéma ci-après présente les motifs de la mise en place de l'ARTT.

### Schéma n° 6

#### MOTIFS DE L'ARTT – CAS DU FRAIS

| Acteurs                    | Dirigeant  | Cadres  | Techniciens Salariés   |
|----------------------------|--|---|--|
| <b>Motifs</b>              | -Flexibilité des horaires par annualisation du temps de travail<br>-Poursuite du développement du juste à temps<br>-Aides financières de l'Etat (loi Aubry 1)<br>-Maintien d' un climat social favorable | - Amélioration des conditions de vie au travail<br>- Equilibre vie privée/vie professionnelle     | - Amélioration des conditions de vie au travail<br>- Equilibre vie privée/vie professionnelle  |
| <b>Avantages de l'ARTT</b> | - Créations d'emplois et qualité de vie au travail (engagement de création de 30 emplois permanents, soit +8% de l'effectif)   | -Réduction du temps de travail de 10%<br>-Compte épargne temps :6 jours/an                        | - Réduction du temps de travail de 10%<br>- Heures supplémentaires sur le solde de l'année<br>- 22,5 jours de repos par an<br>- Compte épargne temps : 6 jours/an  |
| <b>Efforts ARTT</b>        | - Réduction du temps de travail collective : - 10%<br>- Diminution du temps de travail individuel à 1586,55 h/an, soit 35 h/semaine  | Baisse des salaires de 3,5% en moyenne.<br>Blocage des augmentations collectives pendant 1,5 ans. | Baisse des salaires de 1,5% en moyenne. Blocage des augmentations collectives pendant 1,5 ans.<br>- Annualisation du temps de travail (modulation)<br>- Pas de majoration des heures supplémentaires chaque semaine<br>- Délai de prévenance des changements : 4 jours |

Source: A partir des documents internes de l'entreprise.

Contrairement à la conserve, la flexibilité de la main d'œuvre obtenue par l'annualisation du temps de travail n'avait qu'un intérêt purement financier. La filiale frais est gouvernée par la demande client en flux tendu, elle dispose d'un stock de produits finis n'excédant pas un jour (les produits ont une date limite de consommation de 8 jours et la commande client émise le jour J doit être livrée au plus tard dans les 36 heures). Enfin, la saisonnalité annuelle est limitée, mais avec des amplitudes journalières qui peuvent s'avérer très fortes (liées au flux tendu et à la durée de vie du produit). Cette entreprise en croissance a perçu l'intérêt financier de l'ARTT en couplant ses prévisions de développement initiées de longue date avec l'obligation légale qui lui était faite de réduire à court terme le temps de travail.

### III. – RENOVATION DES PRATIQUES STRATÉGIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

En effectuant une incursion dans les ouvrages de gestion et plus spécifiquement de gestion des ressources humaines, on observe une vision très éclatée et une multitude d'approches de l'ARTT. Un des points qui paraît important de souligner est le peu d'importance accordé à la gestion du temps et des temps travaillés. Pourtant, la gestion du temps de travail, les rythmes des salariés, la fixation des règles temporelles, et l'établissement des horaires travaillés sont des éléments déterminants du fonctionnement des entreprises. Les ouvrages de gestion des ressources humaines qui traitent de l'ARTT présentent une diversité d'approches de la question et des problématiques sous-jacentes. L'ARTT peut être abordé sous les problématiques de l'organisation du travail, de la flexibilité, de la gestion des emplois, de conditions de vie au travail et de la qualité des relations (Alis, 1999; Peretti, 2000; Boulin, 1995; Thévenet, 1999...).

L'étude des deux cas a permis de mettre en lumière différentes logiques d'entrées dans les dispositifs d'ARTT. Les résultats obtenus montrent que la mise en œuvre de l'ARTT peut conduire à différents types de changements organisationnels.

#### **Logiques de modernisation de l'organisation du travail et de gestion des emplois**

La mise en place de l'ARTT au sein des deux filiales s'inscrit tout d'abord dans une logique d'organisation du travail et de flexibilité, qui répond aux besoins de modernisation et d'optimisation des équipements. La recherche de souplesse dans l'organisation du temps de travail est un des objectifs des entreprises, en vue d'améliorer leur flexibilité et leur réactivité. La notion de flexibilité est fréquemment utilisée pour qualifier le thème de réduction du temps de travail, elle est souvent associée à la réduction du temps de travail. Nous entendons la flexibilité comme la capacité d'une entreprise à s'adapter dans un système de contraintes et un environnement incertain. La variable stratégique pour l'entreprise est dans ce cas le délai de réaction par rapport à une variation de l'environnement, la flexibilité stratégique ne s'appuyant que sur des capacités

excédentaires préexistantes. La flexibilité apparaît comme un facteur structurant du projet d'ARTT. La flexibilité du temps de travail constitue en effet, la contrepartie de la réduction du temps de travail. Les filiales se sont saisies de l'enjeu flexibilité du temps de travail pour négocier une modernisation du fonctionnement interne de l'organisation du travail permettant de développer la réactivité de l'organisation et la productivité du travail. La flexibilité du temps de travail a permis de formaliser des dispositifs d'annualisation pour la filiale conserves. Elle a cherché à faire varier le nombre d'employés, leurs horaires travail et leurs rémunérations. L'objectif était d'optimiser l'adaptation des horaires de travail aux contraintes organisationnelles propres aux cœurs de métiers et aux contraintes de fonctionnement de chaque secteur du groupe. La modification des horaires collectifs avec l'extension du travail le samedi et le dimanche et du travail de nuit, en contrepartie de la réduction du temps de travail, permet de rentabiliser les équipements et outillages et d'optimiser les plages d'intervention de la maintenance sur les périodes de non-utilisation des équipements. Dans une vision qualitative, cette flexibilité a permis de développer la polyvalence et la mobilité des salariés à l'intérieur de l'entreprise. La flexibilité qualitative porte sur le niveau et l'étendue des qualifications des employés et sur leur degré d'autonomie dans l'organisation (Tarondeau, 1999). Un travailleur possède une étendue de compétences, qui lui permet de maîtriser un grand nombre de tâches. La flexibilité qualitative repose sur l'étendue des compétences ou la polyvalence, et les capacités d'apprentissage des individus. Le terme compétences est employé ici dans un sens large englobant les savoirs tangibles ou tacites, les capacités ou savoir-faire, les aptitudes, et les compétences proprement dites qui se développent dans l'action.

Une deuxième logique porte sur la gestion des emplois et des compétences, qui répond à l'amélioration des conditions de travail des salariés et aux enjeux de stabilisation, d'augmentation et de déploiement des emplois. Dans ce cas, l'ARTT participe à côté des règles relatives à l'hygiène et à la sécurité au travail, aux dispositions relatives à certains groupes de personnes et de catégories professionnelles, à la détermination d'un cadre professionnel et d'un environnement du travail satisfaisant. En trouvant un équilibre entre les contraintes techniques, de production et les attentes des salariés, on peut être en mesure d'optimiser la satisfaction des salariés et la qualité de leur travail tout en réduisant l'absentéisme, le *turn-over*, de travailler dans un cadre plus sécuritaire, de limiter les conséquences négatives pour la santé, la vie de famille et la vie sociale et de permettre une répartition équilibrée des congés. Cette logique répond aux enjeux de maîtrise, réduction et/ou redéploiement des emplois et de rajeunissement de la pyramide des âges. Dans le cas du frais, la négociation de la réduction du temps de travail s'inscrit dans une logique de poursuite et de développement de stratégies de gestion maîtrisée de l'emploi. La mise en place de l'ARTT s'inscrit alors dans une stratégie de croissance maîtrisée des effectifs et de décroissance maîtrisée de certains emplois (travail à la chaîne). L'équilibre entre réduction du temps de travail et emploi s'est inscrit dans une stratégie de reconfiguration des emplois et des compétences qui autorise la

mise en place de formes de coordination conciliant logiques collectives, logiques individuelles, rationalités technico-économiques et rationalités socio-politiques (Louart, 1995).

### **L'ARTT et le changement organisationnel**

Les principales théories de l'organisation à caractère déterministe ou volontariste, traitent du changement organisationnel selon trois critères: les acteurs du changement, la relation entre l'organisation et son environnement et enfin, les modèles spécifiques du changement. Le changement est analysé comme un moyen de création ou d'adaptation à l'environnement dans les théories privilégiant la relation entre l'organisation et l'environnement (Cyert et March, 1963; Katz et Kahn, 1966; Pfeffer et Salancik, 1978; Hannan et Freeman, 1977; Hendry, 1996). Il est le levier d'action ou de réaction des individus dans les théories privilégiant la dimension sociale de l'organisation. La mise en place de l'ARTT vient bouleverser le processus de prise de décision dans les entreprises et conduit à une révision des pratiques stratégiques. La dichotomie entre changement contraint et volontaire a tendance à engendrer un clivage entre changement réactif et changement proactif, c'est-à-dire plus généralement entre un changement d'adaptation et un changement de transformation (Guilhon, 1998). Les résultats obtenus sur l'analyse de la stratégie des deux filiales face à l'ARTT mettent en exergue différents types de comportements stratégiques.

Le comportement stratégique adopté dans le cadre de la mise en œuvre de l'ARTT par la filiale conserves a consisté à anticiper et à transformer la dite contrainte en opportunité stratégique. Autrement dit, la filiale conserves a utilisé la loi de Robien (volet offensif de création d'emplois) pour susciter une remise en «ordre» du fonctionnement interne et de l'organisation du temps de travail (annualisation du temps de travail) dans un but d'améliorer sa productivité et ses activités. Nous qualifions ce type de stratégie de proactive, dans le sens où le changement organisationnel est causé par la définition de nouvelles orientations stratégiques décidées par l'entreprise: le changement est alors «le produit de la rencontre entre un environnement perçu et une organisation». Pour Pérez (1995), une entreprise proactive est une entreprise qui ne «doit pas seulement s'adapter à des contraintes de marché, mais tenter de modifier ses contraintes en exploitant tout son potentiel dynamique». On se place alors dans ce cas, dans une approche volontariste et, plus particulièrement, dans le courant du management stratégique (Hafsi et Toulouse, 1994; Savall, 1975). 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. L'apprentissage organisationnel découle de cette interaction permanente entre la formulation et la mise en œuvre. Dans cette approche nous pouvons dire que l'entreprise adopte une attitude «malléable», autrement dit, l'entreprise fait preuve d'une certaine plasticité organisationnelle. La souplesse interne et externe de l'entreprise, sa plasticité organisationnelle, sa facilité d'adaptation et de modification de ses structures, et de ses comportements,

ainsi que son degré de proactivité constituent des facteurs déterminants de la performance et de réussite de l'ARTT. La réussite d'un projet d'ARTT repose sur une activation stratégique de l'entreprise par une adaptation, une modification des structures et des comportements et par un accroissement du degré de proactivité. Cette stratégie est un moyen pour l'entreprise d'être plus performante et innovante sur son marché et pour les personnels de trouver un nouveau palier de motivation et d'implication dans leur vie professionnelle. Ainsi, l'entreprise qui pilote une stratégie proactive acquiert un savoir-faire particulier, au travers d'un processus d'apprentissage organisationnel structuré et instrumenté qui consiste à convertir, chemin faisant, ses coûts cachés en investissement immatériel, source de stimulation de la performance globale.

La mise en place de l'ARTT au sein de la filiale frais s'inscrit dans le cadre du dispositif d'incitation financière proposé par la loi Aubry I. L'accord a été conclu en 1998, c'est-à-dire un an et demi après celui de la filiale conserves. A l'inverse de la filiale conserves, le cas de la filiale frais montre que le changement organisationnel est causé par la loi sur les 35 heures, c'est-à-dire que le changement ne se fait pas naturellement, mais sous la pression de l'environnement, même si dans le cas étudié, il y a une volonté d'anticiper les contraintes. Nous avons qualifié ce comportement de réactif ou défensif, autrement dit le changement s'est opéré par simple adaptation à une variable exogène. Les stratégies réactives sont de nature à suivre les modifications de l'environnement interne et externe et donc à s'adapter à une situation détectée sans une transformation profonde de l'organisation. La stratégie réactive consiste ainsi, sans anticipation la plupart du temps, à répondre à une nouvelle contrainte en s'y soumettant comme à une injonction et partant sans créativité suffisante en retour. Dans ce type de changement organisationnel, on accorde un poids très fort à l'environnement externe, en particulier législatif, pour justifier les changements organisationnels au sein des entreprises et des organisations. On se situe alors dans une approche déterministe. La loi sur les 35 heures est une contrainte. On peut se placer dans le cadre de la théorie de la contingence structurelle (Lawrence et Lorsch, 1983). La structure des organisations reflète l'interdépendance entre l'organisation et l'environnement externe. Le déterminisme n'occulte pas toujours un rôle modéré des acteurs du changement. Ce sont les individus qui font le changement et qui apprennent mais leurs choix sont guidés, influencés par les éléments extérieurs. Les entreprises qui adoptent cette attitude réactive vis-à-vis de leur environnement externe, engendrent une forme d'activisme hâtif sans préalable de réflexion (précipitation incontrôlée). En effet, ces entreprises ne remettent pas en cause leurs plans organisationnels: conditions de travail, emploi, relations de service à la clientèle mode de management et de coordination, de sorte que la contrainte institutionnelle exogène risque d'affaiblir le développement des activités.

## CONCLUSION

L'enjeu, pour ce groupe, a résidé dans la négociation de la flexibilité du temps de travail, via notamment le développement et la mise en œuvre de l'annualisation du temps de travail pour permettre une meilleure adaptation des ressources humaines, organisationnelles et technologiques à la fluctuation des marchés. C'est bien le triptyque – réduction, aménagement ou flexibilité du travail et gestion de l'emploi – qui constitue la réduction du temps de travail. La stratégie de la filiale conserves a consisté à se saisir de la réduction du temps de travail pour négocier **une modernisation et une innovation** dans l'organisation du travail. Le principe d'annualisation a permis de développer la souplesse de l'appareil de production et d'adapter les ressources humaines aux demandes de la clientèle et ainsi permet d'optimiser la gestion des coûts du travail en ajustant au plus près les ressources aux besoins. Le changement s'est accompagné d'une transformation du fonctionnement et de l'organisation du travail.

Dans le cas de la filiale conserves dont le secteur d'activité est très saisonnier, gouverné par son amont, avec une demande prélevée sur stock du fait de la longue durée de vie des produits, l'annualisation du temps de travail a permis d'accroître durablement la performance économique. Le développement de la flexibilité grâce à la mise en place de l'annualisation du temps de travail accroît sa performance économique. La souplesse, sa facilité d'adaptation et de modification de ses structures et de ses comportements constituent des facteurs déterminants de la performance et de réussite de l'ARTT.

La stratégie de la filiale frais a été influencée par l'exonération des charges patronales, la question du coût du travail est ici un élément déterminant dans la décision. L'ARTT a été mis en place sans modification du fonctionnement et de l'organisation du travail. La loi sur le temps de travail a été un effet d'aubaine pour l'entreprise. La loi sur la réduction du temps de travail est ainsi vécue par les entreprises davantage comme une contrainte à laquelle les entreprises y répondent comme à une injonction. Dans ce cas, si il y a une amélioration de la performance de l'entreprise, elle provient de variables exogènes. Ainsi, l'accord d'ARTT permet une baisse des coûts liée d'abord aux économies réalisées par la mise en place de l'annualisation du temps de travail (baisse des coûts des stocks, des heures supplémentaires, de l'intérim, du chômage partiel), ensuite aux économies liées à la loi de Robien (exonérations de charges patronales sur sept ans...).

## BIBLIOGRAPHIE

- Abell D. (1980), *Defining the business, the starting point of strategic planning*, Englewood cliffs, N.J. Prentice hall.
- Alis D. (1999), «De la théorie à la pratique. Cinq entreprises face aux 35 heures», *Revue Française de Gestion*, numéro spécial, Le retour du travail, n° 126, pp. 169-209.

- Argyris C., Schön D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading MA, Addison-Wesley Publishing Co, 450 p.
- Atamer T., Calori R. (1989), *L'action stratégique*, (Préface Martinet A.), Paris, Les Editions d'Organisations, 283 p.
- Boulin J.-Y., Taddei D. (1989), «Les accords de réduction-réorganisation du temps de travail: négociations et conséquences économiques», *Travail et emploi* n° 40.
- Boulin J.-Y. (1993), «Les politiques du temps de travail en France: la perte du sens», in Boulin J.-Y., Cette G., Taddei D. (Dirs.), *Le temps de travail*, Futuribles, Paris, Editions Syros, 252 p.
- Cyert R., March J. (1963), «A Behavioral Theory of the Firm», Prentice Hall, pp. 143-149.
- D'Aveni (1955), *Hyper compétition*, Paris, Vuibert.
- Doisneau L. (2000), «La réduction du temps de travail d'un dispositif à l'autre: une comparaison des conventions Robien et Aubry», Premières synthèses, *Dares*, n° 37.2, pp. 2-9, p. 2.
- Eisenhardt K.M., (1989), Building theories from case study research, *Academy of management review*, 14, pp. 532-550.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), "The discovery of grounded theory": Strategies for Research, Chicago.
- Guilhon A. (1998), «Le changement organisationnel est un apprentissage», *Revue Française de Gestion*, n° 120, pp. 98-107, p. 98.
- Hafsi T., Toulouse J.-M. (1994), «Les acquisitions et les fusions: les choix stratégiques en conflit et leur mise en œuvre», *Gestion*.
- Hannan M., Freeman J. (1977), «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, n° 82, pp. 929-964.
- Hendry C., "Understanding and Creating whole Organizational Change Through Learning Theory", *Human relation*, vol.49, n° 5, 1996, pp. 621-641.
- Katz D., Kahn R. (1978), *The social Psychology of Organizations*, New York, John Wiley, 1978.
- Lawrence P., Lorsch P. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise: intégration ou différenciation*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1983, nouvelle édition, 237 p.
- Louart P. (1995), *Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Editions Liaisons, 314 p.
- Miles M.D., Huberman A.M. (1984), *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Peretti J.-M. (2000), *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 5<sup>e</sup> édition, 586 p.
- Pérez R. (1998), «Management de crise ou crise du management? L'affaire Périer-Neslté», XIV<sup>e</sup> journée des IAE, tome 1, «Valeur, Marché et Organisation», pp. 557-576.
- Porter M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.

- Porter M.E. (1989), *L'avantage concurrentiel*, Paris, Inter édition.
- Savall H. (1975), *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*, Paris, Dunod, nouvelle édition augmentée, Paris, Economica, et, (1981), *Work and people. An economic evaluation of job enrichment*, (Préface H.I. Ansoff), Oxford University Press, 219 pp. 1981, 269 p.
- Strauss A.L., Corbin J. (1990), *Basics of qualitative research*, Sage publications.
- Tarondeau J.-C. (1999), *La flexibilité dans les entreprises*, 'Que sais-je?', Paris, PUF, 1<sup>re</sup> Ed., 127 p., p. 105.
- Thévenet M. (1999), «Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines», Introduction de *Revue Française de Gestion*, «Le retour du travail», vol. 126, 210 p., pp. 5-11.
- Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Paris, Economica.
- Yin K.L. (1989), *Case study research: design and methods*, Sage publications.