

OBJECTIF 35 HEURES : LEVIER ORGANISATIONNEL POUR LA CREATION D'EMPLOIS, OU FARDEAU POUR LES ENTREPRISES ?

Dominique Tonneau*

Résumé. - La problématique de la réduction du chômage, et son association avec celle du temps de travail prennent cette année un relief accru, avec l'organisation de la table ronde sur l'emploi au mois d'octobre 1997, et les propositions de loi qui sont évoquées. Il s'agit d'aborder ensemble une composante économique, une composante sociale, et un problème organisationnel. L'organisation du travail dans l'entreprise peut en effet jouer sur les deux variables d'ajustement, entre autres, que sont le temps de travail d'une part, l'emploi de l'autre. Attentes et analyses sont largement divergentes sur le sujet, et l'occasion est ainsi fournie d'un large débat, centré sur l'entreprise.

Mots clés : temps de travail, annualisation, modulation, productivité

1. Introduction

On sait qu'historiquement, diverses attentes se sont succédées par rapport aux problèmes de la durée du travail, reflétant les préoccupations de différentes catégories d'acteurs :

- syndicats, attachés à une diminution de la pénibilité du travail au cours du XIXème siècle, et du début du 16ème,
- salariés souhaitant une amélioration de leur qualité de vie au cours de la seconde moitié du 16ème,
- pouvoirs publics étudiant tous les moyens possibles pour lutter contre le chômage,
- entreprises à la recherche de flexibilité dans leur organisation,

* Professeur à l'Ecole des Mines, maître de recherche au Centre de Gestion Scientifique
60 boulevard Saint-Michel, 75 006 Paris

- et plus récemment de nouveau les syndicats qui y voient le moyen le plus efficace de créer de l'emploi, même si les solutions divergent quant aux modalités précises (35 heures, ou semaine de 4 jours, ou congés supplémentaires, etc.).

Par rapport à l'exposé oral qui fait l'objet du résumé qui figure ci-avant, je voudrais revenir sur les problèmes que rencontrent les entreprises face à ce défi nouveau. En partant des logiques d'adaptation que pourraient développer les entreprises par rapport à des mesures incitatives ou obligatoires, et notamment des effets enregistrés lors du passage à 39 heures en 1982, on comprend que les entreprises sont avant tout soucieuses de compétitivité, et que la variable emploi est une composante d'ajustement pour elles plus qu'un objectif en soi. Dans ces conditions, le partage du temps de travail apparaît problématique s'il ne contribue pas fortement à créer des emplois nouveaux. Peut-être faut-il alors remonter au problème initial, qui dépasse largement le cadre de la réduction du temps de travail, et qui concerne davantage le partage des revenus dans le pays, donc renvoie à un véritable choix de société. D'autres voies peuvent alors être explorées, dont il faut peser les effets sur l'emploi, sur l'équilibre de la société, et sur la santé des entreprises. Cela dit, une réflexion sur l'organisation du temps de travail ouvre aussi une fenêtre pour le dialogue social, pour la réorganisation des entreprises en rapport avec les contraintes de leur activité, et offre donc une occasion qu'il serait dommage de ne pas saisir.

2. Les stratégies d'entreprise face à la réduction du temps de travail

Une des clés pour comprendre la réponse d'une entreprise à une réglementation concernant le temps de travail, consiste à essayer de décrypter la logique dans laquelle elle va se situer compte tenu de son environnement, et de ses stratégies de développement économique. On peut essayer d'en rendre compte à travers une typologie à 5 logiques, élaborée lors de recherches antérieures (voir [a]) avant 1982. Cette typologie faisait l'hypothèse implicite d'une compensation salariale totale, ce qui correspondait à la situation de l'époque (nous reviendrons plus loin sur les corrections à apporter actuellement à une telle hypothèse). Nous la présentons ici en allant de la logique la plus passive (la répercussion), à celle qui est la plus bénéfique pour le développement stratégique de l'entreprise :

- la répercussion,
- l'embauche,
- les gains de productivité,
- la réorganisation,
- le développement.

2.1 La répercussion

On trouve ici des entreprises qui subissent la réduction sans disposer d'une grande marge de manoeuvre vis-à-vis de leur environnement. Elles auraient besoin d'embauches, mais rencontrent des obstacles financiers. Deux types d'attitudes peuvent alors être enregistrées :

- soit ne pas embaucher, et répercuter sur la production les conséquences de la diminution des horaires, d'où diminution des horaires d'ouverture pour les commerces, allongement des délais de livraison pour la production, baisse de la qualité de service.

- soit embaucher quand même, et essayer de répercuter sur les prix de vente l'accroissement de coût.

Dans les deux cas, on risque d'observer des conséquences négatives, à la fois pour l'entreprise (parts de marché, dégradation financière), pour le secteur macro-économique (inflation, baisse des capacités de production, pénétration accrue de la concurrence étrangère), et pour les salariés (à terme, disparition de certaines entreprises, avec licenciements).

2.2 *L'embauche*

Les entreprises qui soit utilisent peu de main d'oeuvre, soit jouissent d'une position suffisamment forte sur le marché, soit encore sont dans une situation financière satisfaisante, peuvent embaucher, et répercuter éventuellement le coût supplémentaire sur leur prix de vente. Ces entreprises peuvent donc recourir aux embauches nécessaires sans se réorganiser ou faire des gains de productivité. Les embauches seront alors souvent proportionnelles à la réduction. Cela dit, elles risquent plus tard, si leur situation dominante sur le marché venait à être fortement concurrencée, de subir un certain handicap.

2.3 *Les gains de productivité*

Dans ce cas, l'embauche nécessaire est limitée (et souvent annulée) par les gains de productivité à organisation inchangée. Il peut s'agir de l'utilisation des réserves de productivité disponibles, du fait d'automatisations antérieures, ou d'un fonctionnement en sous-capacité, mais aussi d'une tentative d'intensification de l'utilisation du travail (par exemple décider de faire en 37 heures avec le même effectif ce qui était fait en 39 heures). Ainsi il s'agit plutôt d'augmentations de productivité individuelles, que l'on peut opposer au cas suivant, où le gain de productivité est global et provient d'une organisation plus adaptée. Cette attitude est souvent enregistrée dans le cas de modifications de la durée de faible ampleur ce qui pose la question de savoir s'il vaut mieux ou non viser d'emblée une réduction importante.

2.4 *La réorganisation*

L'entreprise s'adapte à la réduction du temps de travail par une rationalisation de son organisation lui permettant de maintenir sa production et de limiter les embauches nécessaires. Ces réorganisations peuvent être de nature très diverse et s'accompagnent souvent d'investissements. Pour l'entreprise, la contrepartie de la réduction réside dans une amélioration de la productivité globale du travail : meilleure répartition des effectifs en fonction des variations d'activité, plus grande souplesse, plus grande utilisation des machines les plus performantes, ou correspondant à la demande la plus forte, etc. Comme dans le cas suivant, ceci suppose de pouvoir mettre en place une organisation dissociant temps de travail individuel et temps d'utilisation des équipements, mais à la différence du cas suivant, on n'aboutit pas forcément à une augmentation de la production.

2.5 *Le développement*

Dans cette situation, l'entreprise utilise la réduction du temps de travail comme point d'appui pour une stratégie de développement. Elle augmente sa durée d'utilisation des équipements (et donc sa production), et compense l'augmentation de coût salarial lié aux

embauches nécessaires, par un meilleur amortissement de ses frais fixes (de structure). Si ces frais fixes représentent une part importante du coût total, le prix de revient peut rester dans des limites acceptables, ou même régresser. On voit qu'un tel comportement suppose à la fois la possibilité :

- d'écouler sur le marché la production supplémentaire,
- de mettre en place une organisation augmentant la capacité de production, c'est-à-dire dissociant le temps de travail individuel et le temps d'utilisation des équipements.

Soulignons que dans ce cas, il n'y a pas nécessairement amélioration de la productivité globale du facteur travail, mais le paramètre essentiel est le temps d'utilisation du facteur capital.

On voit qu'au fil de cette typologie, on est passé de situations où l'entreprise subit une mesure extérieure de réduction du temps de travail, en répercutant des effets négatifs sur ses conditions de production et de vente, à des situations où elle utilise ces mêmes contraintes dans une démarche dynamique et proactive pour développer sa propre stratégie commerciale.

3. Les leçons du passage à 39 heures

Lors du passage aux 39 heures effectué avec les ordonnances de janvier 1982, les pouvoirs publics avaient voulu éviter de placer les entreprises dans le premier cas de figure (celui de la répercussion), et ont donc souhaité limiter les éventuels effets négatifs de la mesure. Ceci les a conduits à opérer ce que l'on pourrait appeler un petit pas, une seule heure de réduction hebdomadaire, avec compensation salariale totale. Certes, un certain nombre d'entreprises ont dès ce moment opéré une remise en cause de leur organisation, pariant sur la continuité des mesures à venir, et se sont situées dans la cinquième logique (le développement), quand leur situation économique leur permettait. Mais la grande majorité s'est finalement retrouvée dans la troisième logique (celle des gains de productivité), et au total, les embauches attendues n'ont pas été au rendez-vous espéré. Cela dit, on est dans un domaine où il est toujours difficile de mesurer avec précision les effets d'une décision de cet ordre, ce qui peut expliquer en partie ce constat. La deuxième logique (celle de l'embauche), a donc finalement peu joué. Enfin, la quatrième (celle de la réorganisation) a de fait été mise en oeuvre, car, malgré la faiblesse de la réduction, nombre de problèmes organisationnels sont apparus, liés à la déconnexion entre les horaires individuels des salariés et l'amplitude d'ouverture de l'entreprise.

On peut donc comprendre que, à la lumière de ces constats liés à une réduction des horaires immédiate et de faible ampleur, les responsables aient choisi pour 1997 une stratégie différente, visant cette fois une réduction de grande ampleur, à mettre en place avec un délai, compatible avec les problèmes qu'une telle réorganisation suscite forcément dans les entreprises. Mais le déroulement de la table ronde du 10 octobre semble montrer que le patronat est pour le moins réservé sur les chances d'aboutir d'une telle formule, mettant en avant la situation économique actuelle, et l'exacerbation de la compétition internationale, qui ne permettrait pas aux entreprises de renchérir proportionnellement le coût du facteur travail. Face à lui, les pouvoirs publics et les syndicats partent du constat qu'aucune mesure n'a jusqu'à présent réussi à véritablement créer des emplois durables, et que seule la réduction du temps de travail, et le partage du travail peuvent infléchir la tendance.

4. Emploi et compétitivité

Or, d'un côté comme de l'autre, on peut s'interroger sur la validité de ces hypothèses.

4.1 Du côté des entreprises

Il continue probablement d'exister des marges de manoeuvre concernant l'utilisation des heures payées : il est frappant de voir que dans toutes celles qui ont essayé de mettre en oeuvre une formule ou une autre de réorganisation, la démarche utilisée a permis de mettre en évidence des possibilités de réorganisation ou d'adaptation à l'activité, qui leur permettaient de faire preuve d'une efficacité supérieure. La « chasse au gaspi » ne se limite pas forcément aux achats ou aux stocks, elle peut aussi permettre de libérer du temps, ou de le disposer de façon différente et plus appropriée. Cela dit, la diminution du temps de travail n'est alors qu'une monnaie d'échange avec les salariés pour compenser les éventuels inconvénients de la nouvelle organisation (par exemple troc d'une réduction du volume d'heures travaillées contre une disposition différente des heures travaillées, notamment en soirée ou le week-end). Les embauches ne sont pas forcément au rendez-vous.

4.2 Du côté des syndicats et des pouvoirs publics

On met en avant que les seules mesures qui ont été efficaces jusqu'ici en matière de créations d'emplois, sont issues de l'application de la loi de Robien. Le bilan qu'en a donné le Ministère du Travail est à cet égard éloquent. Mais faut-il y voir un effet des mesures de réduction du temps de travail, ou un effet des mesures d'accompagnement, et notamment des exonérations de charges sociales ? Deux constats peuvent être avancés :

- d'abord, avec la loi de Robien, on n'est plus en effet tout-à-fait dans le cadre des hypothèses qui étaient implicites lors de l'élaboration de la typologie des logiques d'entreprises il y a une quinzaine d'années. Dans les mises en oeuvre de la loi de Robien, d'une part les pouvoirs publics financent une large part des coûts supplémentaires, et d'autre part les salariés acceptent une certaine contribution au financement de l'opération. Au total, l'entreprise ne supporte donc qu'un coût relativement faible des embauches supplémentaires. Il sera d'ailleurs intéressant d'analyser leur comportement à la sortie du délai de deux ans (correspondant à leur engagement de maintenir l'effectif au moins constant).
- d'autre part, a contrario, les accords de modulation contenus dans la loi quinquennale pour l'emploi du gouvernement Balladur (voir le compte-rendu des exposés oraux ci-avant), n'ont pas, eux, déclenché le même engouement. C'est qu'ils ne contenaient pas d'incitation financière, et qu'ils demandaient au contraire aux entreprises de trouver des contreparties négociables avec les partenaires sociaux. Apparemment, cela n'a pas toujours été possible.

Faut-il dès lors tenir les chefs d'entreprises pour responsables, incriminer leur manque de sens civique par rapport à l'emploi, et jeter sur eux l'anathème ? Ou au contraire les considérer comme les seuls légitimes pour défendre la santé économique des entreprises, menacée par des projets sociaux irresponsables ?

Il me semble qu'au fil des débats, l'enjeu principal est quelque peu occulté. Au départ, ce qui est recherché c'est la création d'emplois ; mais avec le temps, c'est la réduction du temps de travail qui se retrouve au centre, comme la seule piste nouvelle encore disponible.

Or certes, des corrélations sur le long terme établissent que la durée du travail n'a cessé de baisser dans les pays industrialisés depuis 1850, en s'accompagnant d'une augmentation concomitante du nombre des emplois. Mais les variations de ces deux paramètres ne sont pas forcément liés par une relation de cause à effet, ils peuvent ne traduire que l'évolution d'un troisième paramètre qui serait la santé de l'économie, ou la croissance. D'ailleurs, bien des crises se sont succédé, pendant lesquelles l'emploi connaissait de fortes variations négatives au cours de cette période.

Par ailleurs, les préoccupations des entreprises ne sont pas exactement en phase avec le souci de l'emploi. Elles cherchent essentiellement à accroître leurs parts de marché, à réaliser des profits et plus-values qui les feront apprécier sur le marché boursier, à se défendre contre des prédateurs. Certes elles mettent en place des directions des ressources humaines qui élaborent notamment les stratégies adaptées en matière d'attractivité des personnels compétents dont elles ont besoin ; mais dans leurs comptabilités, les salaires et charges sociales apparaissent comme une charge du compte de résultats, pas comme un investissement immatériel à l'actif du bilan. On connaît le poids de la comptabilité dans la vie des entreprises, on sait que les pratiques émergentes d'un capitalisme plus libéral vont probablement conduire à un rendu de comptes à périodicité accrue, par exemple semestriel, ce qui poussera à la recherche de performances à court terme. Dans ces conditions, comment s'étonner que les entreprises cherchent davantage à diminuer leurs coûts pour survivre, qu'à assurer l'emploi des résidents locaux ? Mais elles ont en même temps besoin de marchés locaux pour consommer leur production. L'idéal pour elles serait de pouvoir embaucher et débaucher sans formalités, autrement dit disposer de la flexibilité maximum. On commence à voir d'ailleurs des contrats proposant un travail à temps partiel, moyennant une disponibilité permanente.

Remarquons au passage que l'Etat incite les entreprises du secteur privé à embaucher, et à faire preuve d'imagination pour compenser les surcoûts qui en découleraient, mais qu'il s'abstient de se lancer lui-même dans cette démarche pour ce qui concerne les emplois de la fonction publique. Les embauches qu'il y pratiquerait viendraient en effet augmenter le taux des prélèvements fiscaux. (Nous mettons ici de côté les emplois nouveaux, de type associatif, de droit privé, et qui ne doivent pas, à l'heure actuelle, se substituer à des emplois salariés existants). Autrement dit, il se place dans la logique de répercussion de l'inflation de la masse salariale sur le coût des produits, qu'il reproche aux entreprises d'invoquer.

5. Partager le temps ou équilibrer les revenus ?

Les questions qui viennent d'être évoquées touchent certes à la réduction du temps de travail et à ses effets sur l'emploi, mais elles abordent le problème de la compétitivité des entreprises. En fait, on voit que l'on glisse insensiblement du registre économique et organisationnel, vers un registre plus global, sur la place que les entreprises doivent avoir dans le financement des ressources de la collectivité, et sur les possibilités de réinsérer dans le monde du travail ceux qui en sont exclus. On en vient donc à un véritable arbitrage à opérer sur la partage des revenus, arbitrage qui à l'évidence dépasse les simples partenaires sociaux, et fait appel aux choix de société dont le pouvoir politique est le dépositaire.

Or, les forces sociales en France ne sont pas prêtes à accepter un modèle de société où l'essentiel des richesses et des salaires serait concentré sur une partie de la population, tandis qu'une autre part, croissante, se rangerait dans la catégorie des exclus. Chacun semble

en convenir, mais les réponses à apporter aux défis actuels divergent. On peut en proposer plusieurs :

5.1 *Le plein emploi nécessaire*

Soit on considère qu'il faut revenir au plein emploi, pour que chacun recouvre dignité et revenus, et que se perpétue le modèle de fonctionnement des décennies 50 à 70. On s'efforce alors de retrouver les conditions de la croissance.

- on peut vouloir maintenir le niveau de vie actuel, qui permet de distribuer des salaires, et de récolter des charges sociales pour assurer le paiement des retraites d'une part, des prestations sociales et sanitaires de l'autre. Ceci représente le cas de figure idéal, que l'actualité semble démentir avec constance. Les aides distribuées aux entreprises ont pour but de les faire renouer avec ce schéma.
- à l'inverse, on peut renoncer à cette charge trop lourde, et considérer qu'il faut revoir à la baisse le niveau des prestations sociales ; on diminue alors les prélèvements pour permettre aux entreprises de retrouver leur compétitivité, de renouer avec la croissance, et de pouvoir à terme embaucher.

5.2 *Le partage de l'emploi*

Soit on renonce à voir revenir un âge d'or de la croissance et on admet que les gains de productivité réalisés permettent d'assurer une activité suffisante avec moins de personnes employées. On accepte l'idée que la vocation première des entreprises n'est pas d'employer tous les effectifs disponibles, et l'on cherche alors à réaliser un partage ou une rotation pour éviter de séparer la société en deux camps, avec d'un côté les nantis et de l'autre les exclus. Ici encore deux directions opposées peuvent être suivies.

- Le partage du travail, par exemple par le biais de la réduction du temps de travail, ici vue comme un levier conservatoire. Cette solution met à la charge des entreprises le paiement d'effectifs à leurs yeux superflus, et les pénalise dans leurs performances par rapport à la concurrence internationale. Les aides versées à cet effet visent à compenser cet effort supplémentaire, et sont censées réamorcer un cercle vertueux bénéfique à l'entreprise, qui à terme pourrait retrouver le chemin de la croissance et utiliser à plein les effectifs qu'on lui a confiés.
- La liberté laissée aux entreprises par rapport à la concurrence, notamment en matière d'embauche et débauche. Il faut alors chercher à assurer aux exclus un revenu décent. Cette voie conduit à faire peser sur les sources de richesses disponibles, (les entreprises et les salariés munis d'un travail), les charges nécessaires à la survie du deuxième groupe. Cette solution conduit inéluctablement à une augmentation régulière des prélèvements sociaux et fiscaux.

On voit, que, d'une simple problématique de réduction du temps de travail, on en arrive à des choix de modèles de société, et de financement de ses différents constituants. Ce n'est pas étonnant, mais ce glissement montre que l'on va alors trouver mêlés les registres de l'économie, de la politique, du social, et de la morale. Ces problèmes ne se posent d'ailleurs pas seulement en France, mais dans la plupart des pays industrialisés. Des comparaisons existent, mais il est toujours très difficile de savoir quelles en sont les limites de validité, et les informations disponibles fournissent des lectures contrastées.

6. Retour sur l'organisation

Faut-il alors renoncer à l'idée de partage du temps de travail, et laisser la sphère politique imaginer d'autres solutions pour remédier aux problèmes du chômage et du partage des richesses du pays, ou peut-on escompter d'autres bénéfices de la réduction du temps de travail, situés ailleurs, pour les entreprises ? En dehors de l'effet emploi, d'autres avantages peuvent probablement être retirés d'une réflexion sur l'aménagement du temps dans le nouveau cadre qui sera instauré.

- En premier lieu, la manière d'organiser le temps est forcément dépendante de la manière dont on conçoit l'activité ; une réflexion qui ne s'attacherait qu'à la variable temps resterait déconnectée des vrais problèmes de l'entreprise. C'est donc au couplage temps-activités qu'il faut s'intéresser. Cela suppose une sorte d'analyse de la valeur, en temps, des différentes activités réalisées, pour examiner à quel moment déclencher telle action, comment coordonner des tâches diverses, ou des acteurs pas toujours présents simultanément, etc.
- Techniquement, cette réflexion débouche alors sur les modalités pratiques d'agencement du temps : rythme, emplacement des absences pour congés ou récupérations, plannings de toutes natures, souplesse d'utilisation, autonomie de disposition, constituent autant de variables sur lesquelles l'entreprise peut jouer, pour profiter du nouvel agencement du temps dans une perspective de mise en oeuvre de sa stratégie commerciale. Il reste cela dit à résoudre nombre de questions, comme celle du temps de travail des cadres, du partage de leurs responsabilités, et de l'organisation temporelle susceptible de les faire profiter des réductions du temps de travail, la plus compatible avec la nature de leur activité.
- La mise en place de nouveaux horaires est aussi l'occasion de revenir sur l'articulation nécessaire entre le temps individuel de travail, et les exigences de l'activité collective, donc de mieux situer chacun par rapport aux objectifs de l'entreprise, et de dynamiser les équipes.
- C'est enfin l'occasion d'un dialogue social renouvelé, fondé sur la double prise en compte des objectifs de l'entreprise (activité, organisation, flexibilité, progrès), et des intérêts des salariés (amélioration des conditions de travail, disponibilité en temps, effet emploi). Les enjeux sont de taille, chacun des partenaires sociaux le sait, et a déjà fait preuve de souplesse pour parvenir à des résultats concrets : modération salariale d'un côté, succès de la loi de Robien de l'autre montrent à l'évidence qu'un espace de négociation s'est ouvert, et que les rigidités idéologiques ont quelques chances d'être dépassées.

7. Références bibliographiques

- [a] M. Pepin, D. Tonneau, « Réduction du temps de travail, une typologie du comportement des entreprises », *Economie et Prévision*, n°55, 1982/4