

DE LA REDUCTION A LA REORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Michel Pépin et Emmanuel Lefèvre**

Résumé. - Le fait de réduire d'un coup la durée du travail de plusieurs heures oblige les entreprises à reconfigurer en profondeur leur organisation. Pour que ce "saut organisationnel" génère une dynamique d'efficacité et de développement, il convient de bien l'élaborer, le mettre en œuvre et le gérer. L'expérience acquise à partir de nombreux cas d'utilisation de la loi Robien éclaire le débat actuel sur la façon d'aborder la perspective des 35 heures.

Mots clés : réduction du temps de travail, emplois, flexibilité

1. Introduction

L'Anact et les Actions régionales sont fortement sollicitées actuellement sur les questions de temps de travail : 250 interventions ont été réalisées ou initiées en 1996, et 450 pour les trois premiers trimestres de 1997. Une partie importante de ces interventions porte sur l'application de la loi de Robien, dans des contextes "offensifs" de création d'emplois ou "défensifs" de maintien d'emplois menacés.

Ainsi, au-delà des débats nourris que suscite cette loi sur son coût ou sur sa pertinence économique, force est de constater qu'un grand nombre d'entreprises s'interrogent et explorent la possibilité de mettre en œuvre de fortes réductions du temps de travail. Certes, nous manquons encore de recul sur les effets de la mise en œuvre concrète de ces projets, mais l'ampleur de la demande sur ce sujet mérite de formuler de premiers éléments de réflexion : quelles sont finalement les conditions d'un "bon usage" de la loi de Robien (ou du dispositif qui va s'y substituer) ? Induit-elle une approche différente par rapport aux situations dans lesquelles la question du temps de travail est posée davantage à partir du besoin économique de l'entreprise, à travers notamment la flexibilité du temps de travail ou l'optimisation de l'utilisation des équipements ?

** Anact, département *Travail et efficacité des organisations*

2. Des questions nouvelles

En fait, il semble que si la grille d'analyse à appliquer à une situation d'entreprise demeure globalement inchangée, l'ampleur de la réduction du temps de travail pose des questions nouvelles. Si l'on s'en tient tout d'abord aux principes généraux d'analyse, à la "méthodologie" globale qui sous-tend l'approche de l'Anact depuis de nombreuses années, il ne semble pas qu'il y ait de grandes modifications. La clef d'entrée se transforme, puisque la dynamique de changement est davantage portée par l'objectif du développement ou du maintien de l'emploi, lequel n'est plus seulement une contrepartie éventuelle à des aménagements du temps (ce qui explique l'investissement de certains acteurs syndicaux pour promouvoir l'utilisation de la loi de Robien dans leur entreprise). Mais cela ne réduit en rien la nécessité de développer une approche globale intégrée, qui articule trois types d'enjeux : efficacité, emploi, conditions de travail et de vie.

On ne peut dissocier la réduction du temps de travail de la façon dont ce temps réduit est réorganisé, avec ses conséquences sur tous les plans. Cela permet en particulier, sur le plan économique, de ne pas réduire le débat au seul plan salarial, mais d'intégrer la façon dont cette réorganisation du temps vient à l'appui de la stratégie de développement de l'entreprise. C'est le sens de la figure 1, qui montre comment la réorganisation enrichit l'analyse économique par l'identification de gains d'efficacité non-salariaux (par exemple sur la gestion des stocks) et de possibilités d'améliorer la compétitivité de l'entreprise (à travers la qualité de service, la réactivité...).

3. Reconfigurer l'organisation

Mais par ailleurs, l'utilisation de la loi de Robien présente une caractéristique essentielle qui oblige à renouveler la réflexion : elle oblige à un "saut" organisationnel, du fait même qu'elle réduit d'un coup la durée du travail de plusieurs heures. Ceci ne peut être considéré comme une modification marginale, mais incite à reconfigurer en profondeur les organisations. De plus, cette transformation doit être conçue en intégrant un autre "saut", celui de la sortie du dispositif (à 7 ans dans le cas offensif, à 3 ans dans le cas défensif).

L'enjeu central réside donc dans la façon dont va être élaboré, mis en œuvre et géré dans le temps, ce saut organisationnel, non seulement pour atteindre l'objectif d'une forte réduction du temps de travail, mais aussi faire de ce saut un levier au service du développement de l'entreprise et de la sortie du dispositif.

D'ores et déjà on peut identifier au moins trois questions majeures à intégrer dans une démarche de ce type. Il s'agit de la définition du périmètre d'application, de l'articulation de temporalités différentes dans la conduite de projet, enfin, de la dissociation structurelle entre temps individuels et temps collectifs de fonctionnement.

La définition du périmètre d'application de la réduction du temps de travail peut apparaître à première vue comme une question strictement technique. Elle est nécessaire pour définir l'effectif de référence sur lequel vont s'apprécier les engagements sur l'emploi et donc les exonérations de charges. Mais derrière cet aspect technique se dessinent des représentations d'acteurs et des marges de manœuvre différentes pour concevoir l'évolution de l'organisation, comme en témoignent les blocages qui apparaissent sur ce véritable enjeu de négociation.

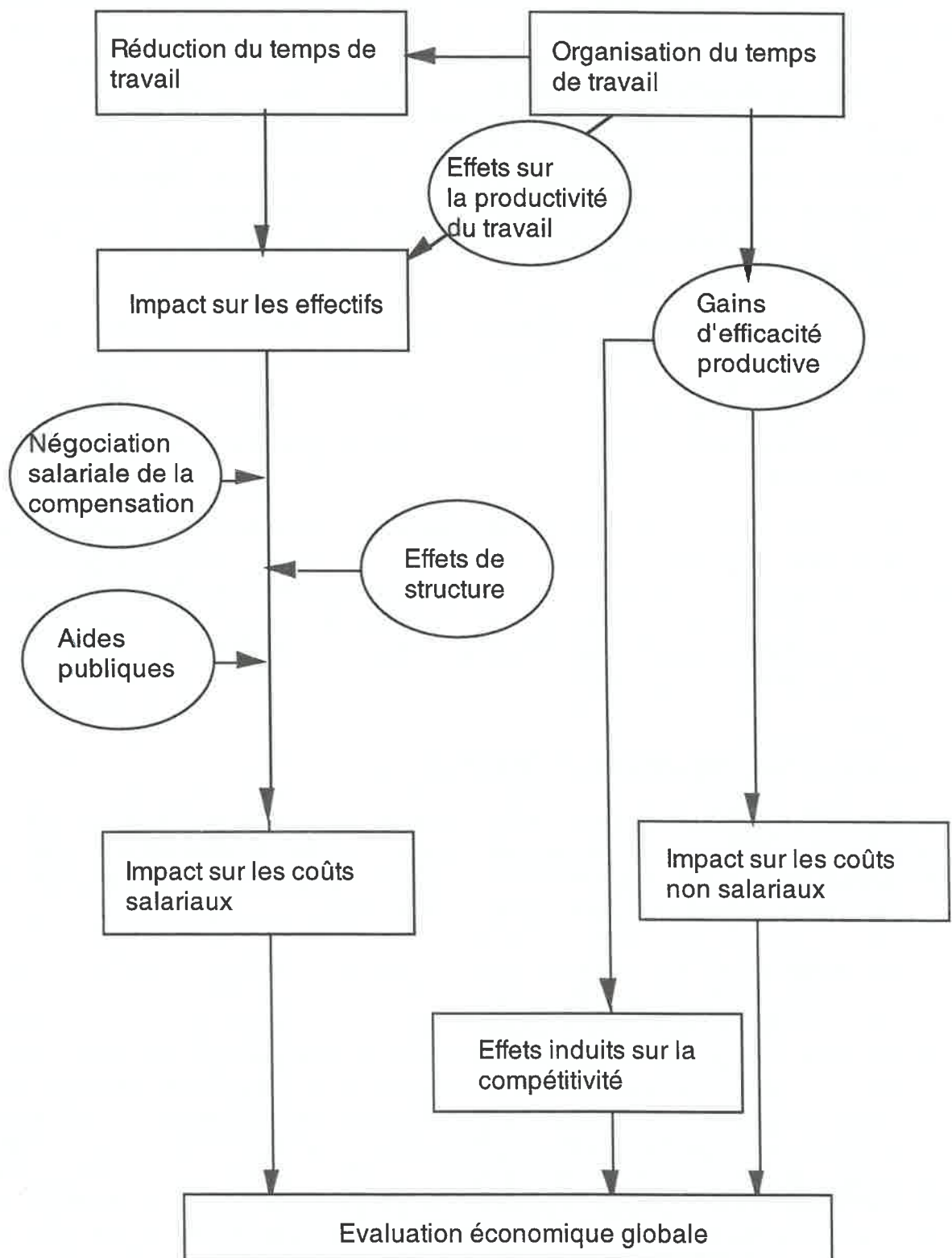


Fig. 1: Approche globale de l'évaluation économique

4. La recherche d'une cohérence d'ensemble

Il s'agit notamment de savoir si l'on raisonne seulement unité par unité, en adaptant localement chaque organisation du travail, ou si l'on raisonne aussi sur un périmètre global incluant différentes unités et fonctions (production, logistique, maintenance, administratif, ...). Deux raisons peuvent pousser à une approche plus large. D'une part, elle permet de traiter la question de la cohérence d'ensemble et d'améliorer les relations internes. La façon, par exemple, de réorganiser un atelier de production ne peut être totalement indépendante de l'évolution du service maintenance. D'autre part, cela laisse la possibilité d'une approche différenciée de la répartition des effectifs et des compétences, adaptée à la stratégie de développement de l'entreprise ainsi qu'à la coexistence possible d'unités en développement et d'unités en difficulté.

On a vu ainsi des entreprises concentrer une part des emplois créés sur des fonctions de développement commercial et qualité, ou sur les unités dont l'activité est porteuse de nouveaux marchés (c'est un des objectifs de l'accord VVF par exemple). Cela suppose alors de coupler la réflexion, unité par unité, sur la réorganisation du travail, avec une stratégie plus globale de répartition des emplois et des nouvelles compétences en fonction des enjeux de développement.

Au Crédit Lyonnais, où le contexte était "défensif", l'option d'inclure ou non les agences dans le périmètre d'application mettait en jeu de manière forte la question de la mobilité interne : les agences en développement auraient pu être des lieux d'accueil d'emplois supprimés ailleurs, notamment dans les unités d'appui, mais au prix de l'organisation de nombreuses mobilités. Cette possibilité n'a pas été retenue comme solution systématique mais plutôt comme option dans certains cas.

5. Articuler des temporalités différentes

Engager une démarche de réduction du temps de travail suppose, en second lieu de s'intéresser à la question de l'articulation de temporalités différentes. On sait que la loi de Robien s'inscrit dans des durées précises : deux ans pour les engagements sur l'emploi, sept ans ou trois ans pour le bénéfice des exonérations de charges.

Les entreprises ont ainsi à articuler trois temporalités différentes. Elles doivent tout d'abord tenir compte du temps nécessaire à la préparation et à la négociation d'un accord. C'est dans ce temps que doivent être abordées l'évaluation de l'équilibrage économique (entre coûts salariaux, aides publiques et gains d'efficacité pour l'entreprise) et l'appréciation de la faisabilité organisationnelle de la réduction du temps de travail. Ce temps est nécessairement limité : il est très contraint en situation défensive du fait des règles de gestion des plans sociaux, plus ouvert en situation offensive mais avec l'obligation de signer à un moment donné un accord d'entreprise, puis une convention avec l'Etat. L'entreprise doit s'engager de façon ferme sans qu'elle n'ait pu valider sur le terrain l'ensemble des hypothèses qui garantissent la faisabilité de l'opération. Il y a donc nécessairement une certaine prise de risque, qu'il s'agit de limiter autant que possible. Dans certaines situations, le passage par un accord-cadre, qui est ensuite décliné au niveau des unités opérationnelles, est une façon de gérer cette difficulté.

Il convient ensuite de prendre en compte le temps de la réorganisation du travail sur le terrain : c'est dans ce temps que vont se concrétiser les grandes orientations de l'accord : 32

ou 35 heures, oui, mais comment (répartition du temps, variabilité...), et avec quelles conséquences sur le fonctionnement des unités, sur la vie des salariés ? C'est donc le temps de la mise en œuvre concrète, et surtout de l'apprentissage de nouveaux fonctionnements, de nouvelles relations de travail, d'avantages et d'inconvénients redistribués. L'expérience du changement en entreprise montre que ce temps s'apprécie en mois et en années, car les réorganisations formelles portent leurs fruits dans la durée, au fur et à mesure que les acteurs s'approprient les changements et y adaptent leurs comportements.

6. Anticiper la sortie du dispositif

Enfin, on identifie le temps "long" de la stratégie de développement de l'entreprise, qui est questionné tout particulièrement par la perspective de la sortie du dispositif de Robien, et la nécessité d'anticiper une brusque augmentation du coût salarial. Quelle transition prévoir au moment où les aides publiques doivent s'éteindre ? L'entreprise doit tenter à la fois de spécifier les tendances de long terme de son développement ("où elle va") et d'évaluer les gains économiques spécifiques de la réduction du temps de travail ("ce qu'apporte la réorganisation du temps"), pour éclairer leur réinvestissement possible dans une politique salariale pluriannuelle. Ceci ouvre sur la nécessité d'une démarche d'évaluation.

L'articulation de ces trois temporalités constitue un choix majeur pour l'entreprise. On peut imaginer à cet égard plusieurs stratégies, dépendantes notamment de la capacité des acteurs à s'impliquer dans la réflexion sur l'organisation. Une première stratégie peut consister à pousser autant que possible la réflexion et la formalisation, en amont de l'accord proprement dit, de la nouvelle organisation et de son processus d'évaluation. Cette démarche nécessite des compétences internes ou l'aide d'un conseil extérieur. Elle permet, comme chez Yves Rocher, d'anticiper les principaux problèmes, de clarifier les objectifs d'efficacité poursuivis et les critères d'évaluation, de préparer les acteurs. Mais cela peut aussi présenter l'inconvénient de se concentrer à l'excès sur les obstacles, voire de générer des résistances de la part de certains acteurs "percutés" par l'ampleur du changement à introduire.

A l'inverse, une stratégie plus "risquée" pourrait consister à se limiter, dans l'élaboration d'un accord, à poser quelques principes globaux garantissant l'équilibre d'ensemble, puis à miser sur l'apprentissage organisationnel en situation. C'est une des spécificités des démarches engagées dans les "très petites entreprises"(pharmacies, boulangeries...). Ceci oblige les acteurs à inventer en temps réel l'organisation nouvelle correspondant à la réduction du temps de travail. Le risque existe alors de découvrir des dysfonctionnements insoupçonnés, comme en témoignent certains conflits dans des entreprises de transport sur les modalités de mise en place de la RTT, par exemple. Mais cette stratégie est peut-être aussi plus dynamique puisqu'elle met les acteurs en situation de créativité avec obligation de produire une nouvelle organisation efficace.

7. Dissocier temps individuels et temps collectifs

On voit bien qu'il ne peut y avoir de recommandation unique sur cette stratégie : à chaque entreprise d'apprécier l'ampleur du saut organisationnel à réaliser, en fonction de l'organisation existante et de ses atouts potentiels (organisation déjà polyvalente et décloisonnée, culture participative, ...), ainsi que le temps de maturation nécessaire aux acteurs pour le franchir.

On peut cependant identifier au moins une caractéristique essentielle du changement, et repérer les leviers d'action correspondants. Cela suppose de s'intéresser à la problématique, centrale, de la dissociation entre temps individuels et temps collectifs.

Malgré le développement, ces dernières années, de diverses formes d'aménagement du temps, on peut dire que (sauf dans certains secteurs des services où l'individualisation des temps de travail est déjà très forte), le modèle de référence qui structure encore l'entreprise est celui d'un large recouvrement entre le temps de l'individu et le temps de fonctionnement collectif. En schématisant, entreprise et salariés fonctionnent ensemble 39 heures par semaine, en régulant les congés et les absences.

Avec l'hypothèse d'une forte réduction du temps de travail, qui peut prendre des formes diverses (semaines de 4 jours ou 4 jours et demi, capitalisation annuelle en jours de repos supplémentaires), c'est une dissociation structurelle de ces deux temps qu'il s'agit d'organiser. Comment par exemple, faire fonctionner un service ouvert au public pendant 5 jours ou plus, alors que chaque salarié va être systématiquement absent trois jours par semaine ? Ou bien, si l'on annualise la réduction du temps de travail, comment programmer 23 jours de repos supplémentaires (c'est à peu près 10 % de réduction), soit presque l'équivalent des congés payés existants, sans perturber la production ?

8. Redistribuer et développer les compétences

Cette dissociation est déjà plus ou moins connue, à travers divers aménagements du temps pratiqués par les entreprises (temps partiel, préretraite progressive...). Mais il est clair qu'avec la réduction collective du temps de travail, c'est l'organisation du travail dans sa globalité, qui est bousculée, ce qui peut d'ailleurs expliquer diverses réticences, en particulier de la part de l'encadrement opérationnel.

Plus précisément, la réorganisation touche quatre grands domaines. Le premier a trait à la redistribution et au développement des compétences. Dans bien des cas, l'absence du salarié ne peut pas se réguler en reportant à son retour les tâches qu'il aurait pu réaliser en étant présent. Il s'agit bien d'assurer la continuité de l'activité, avec le même niveau de qualité, ce qui suppose de disposer de compétences analogues, mobilisables par d'autres salariés. Transposée à l'ensemble des salariés concernés, cette régulation pose visiblement la question d'un partage beaucoup plus étendu des responsabilités et des compétences entre tous, avec en corollaire des nécessités de formation. C'est bien la cartographie des compétences qui évolue dans son ensemble.

Le second domaine concerne les modalités de coordination et de coopération entre personnes et dans les collectifs de travail. Il ne suffit pas que les compétences existent à différents niveaux, encore faut-il que l'information pertinente circule correctement d'un intervenant à un autre et que les méthodes de travail soient suffisamment partagées collectivement. Ceci repose sur des évolutions quant aux méthodes de coordination et de coopération : transmission de consignes entre personnes, organisation du suivi d'information sur les dossiers ou activités en cours, maintien de temps collectifs d'échanges d'information et de construction de repères opératoires collectifs...

9. Elaborer des outils de programmation de l'activité

Troisième domaine : les systèmes de programmation, de gestion et de suivi de l'activité. La réduction du temps de travail est fréquemment couplée avec son annualisation, qui permet à l'entreprise de mieux gérer ses variations d'activité, qu'elles soient saisonnières ou plus conjoncturelles¹⁹. Ajoutée aux questions posées par la programmation des repos de réduction du temps de travail, cette évolution nécessite bien souvent d'élaborer des outils plus performants pour programmer l'activité et suivre la réalité des temps de travail, de façon à maîtriser l'utilisation du temps (éviter par exemple le risque de dérive consistant à accumuler des heures excédentaires sans possibilité de compenser par des périodes basses). Elle impose aussi davantage de transparence dans la connaissance des durées et des charges effectives de travail.

Le dernier domaine, enfin, concerne le rôle du management. Tous ces changements interpellent globalement ses fonctions. Tout d'abord, l'application de la loi de Robien inclut l'encadrement dans les bénéficiaires de la réduction du temps de travail, dès lors qu'ils appartiennent au périmètre retenu (seuls peuvent être exclus les cadres dirigeants et certains emplois spécifiques tels que les V.R.P.). Ensuite, des besoins nouveaux de régulation et d'animation apparaissent (organisation des plannings, arbitrages entre individualisation et besoins collectifs, renforcement du besoin de cohésion du collectif, ..). De plus, dans un contexte où l'on demande au salarié d'être davantage polyvalent, de faire évoluer ses compétences par rapport à un fonctionnement toujours plus collectif, d'intégrer des indicateurs de performance nouveaux..., il convient d'engager une réflexion afin de trouver des critères d'évaluation locaux de performance pertinents, qui prennent en compte cette nouvelle donne et sur lesquels les salariés pourront intervenir.

10. Dépasser la question des exonérations de charges

Enfin, comment imaginer que la redistribution des responsabilités et des compétences qui se joue pour les salariés concernés puisse être neutre par rapport à l'encadrement ? La réorganisation du temps a tendance à hausser le niveau moyen de compétence, à diffuser les responsabilités, et pousse aussi l'encadrement à redéfinir son rôle.

Ces premiers éléments de réflexion montrent à l'évidence que le débat sur la réduction du temps de travail ne peut en aucun cas être réduit à la question des exonérations de charges sociales, qu'on la prenne au niveau micro-économique (risque "d'effet d'aubaine" sans lendemain) ou au niveau macro-économique (coût pour les finances publiques lorsque l'on compare la charge des exonérations avec les économies réalisées sur les prestations chômage). Ce qui est en débat, c'est l'effet de levier de ce dispositif. La profonde réorganisation nécessaire pour mettre en œuvre une forte réduction du temps de travail apportera-t-elle à l'entreprise une dynamique d'efficacité et de développement justifiant l'investissement immatériel des acteurs et la remise en cause de bien des comportements ? En formulant cette question, on voit bien qu'il ne saurait y avoir de démarche unique, ni de solutions toutes faites, mais une appréciation raisonnée des opportunités et des risques de différents scénarios de réorganisation.

¹⁹ A cet égard, on note d'ailleurs que, couplée avec une forte réduction du temps de travail, l'annualisation est moins problématique sur le plan de la pénibilité que lorsqu'elle est organisée autour d'une durée de 39 heures : passer de 32 à 40 heures permet d'augmenter la production de 25 % sans pénibilité accrue par rapport à la situation initiale.