Quels effets de la réduction du temps de travail sur les indicateurs de gestion ?

David Alis(*), Jean-Yves Saulquin(**)

En contrepoint aux deux dossiers publiés récemment par Travail et Emploi sur les 35 heures, cet article propose un regard gestionnaire sur la réduction du temps de travail. A partir de travaux monographiques menés dans sept entreprises appliquant depuis une année au moins un accord Robien, les auteurs mettent en évidence certains constats dérangeants et formulent des propositions. La réduction du temps de travail est l'occasion de changements dans l'organisation qui n'ont pas partout le même potentiel d'amélioration de la compétitivité. Il importe de prendre en compte le positionnement des entreprises sur leur marché et leur dynamique de croissance. Par ailleurs, les indicateurs de gestion traditionnels introduisent des distorsions, souvent défavorables, dans la mesure des effets économiques de la réduction du temps de travail. Enfin, l'article souligne la position difficile de la hiérarchie intermédiaire, responsable sur le terrain des réorganisations liées à la réduction du temps de travail, et la nécessité de l'aider à concilier les dimensions économiques et sociales de l'exercice.

L'aménagement et la réduction du temps de travail (ARTT) occupent une place de choix dans les débats publics depuis le vote des lois *Robien* (16 juin 1996), *Aubry I* (13 juin 1998) et *Aubry II* (19 janvier 2000) sur la réduction du temps de travail. Les débats apparaissent très idéologiques et marqués d'effets de rhétorique. Les couples d'arguments élaborés par A.O. Hirschman (1991) dans son analyse comparée de la rhétorique réactionnaire et progressiste se retrouvent ici. Les responsables patronaux mettent en avant les effets de mise en péril de l'économie, les effets pervers pour l'entreprise (hausses des coûts de revient, pertes de part de marché) et d'inanité (la loi ne crée pas d'emploi). Leur répond la rhétorique des promoteurs de la loi qui mettent en avant les effets de synergie (le nouveau cadre législatif permettra simultanément d'améliorer les conditions de travail et de vie, l'emploi et la compétitivité), l'urgence de la mesure (face au niveau de chômage élevé) et la dimension historique (la réduction du temps de travail s'inscrit dans le « sens de l'histoire »). Hirschman (1991, 1995) montre que de tels effets relèvent de stéréotypes (relancés à chaque réforme sociale par opposants et partisans) qu'il convient de dépasser par des analyses approfondies. Nous nous inscrivons dans cette perspective.

Notre recherche, de nature exploratoire, a pour objectif d'étudier les effets de l'aménagement – réduction du temps de travail (ARTT)([1]) sur la performance et la compétitivité des entreprises. Cet objectif est double. Il s'agit d'une part d'étudier les éventuels gains associés à la mise en œuvre de dispositifs d'aménagement et de réduction du temps de travail tels qu'ils sont décrits dans la littérature, et d'autre part d'observer, par des enquêtes monographiques, si les gains attendus sont effectifs.

Il y a là un sujet qui suscite l'intérêt de nombreux responsables d'entreprises, chercheurs et consultants sous trois aspects, théorique, méthodologique et pratique. Du point de vue théorique, les problèmes de gestion soulevés par l'ARTT sont intéressants à analyser et la pertinence des indicateurs de gestion traditionnels pour en mesurer les effets doit être interrogée. Du point de vue méthodologique, le recours à des évaluations élargies permet de faire la synthèse de données de nature différente (quantitatives et qualitatives). Enfin, du point de vue pratique, on apporte ainsi une contribution utile au débat sur les effets éventuels des mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail sur la compétitivité des entreprises, susceptible d'aider les entreprises et les partenaires sociaux à mener une négociation sur des bases informées.

Notre article présentera donc d'abord le cadre théorique des gains organisationnels possibles liés à l'ARTT : augmentation de la durée d'utilisation des équipements, meilleure gestion des fluctuations d'activité et gains de productivité. Les observations recueillies au cours d'enquêtes menées dans sept entreprises ayant mis en œuvre des accords de réduction du temps de travail dans le cadre de la loi Robien permettront ensuite de mettre en évidence les conséquences des choix organisationnels effectués : les gains escomptés ne sont pas toujours au rendez-vous.

---

1. Cette recherche a été effectuée dans le cadre d'un contrat signé entre la DARES et le CREREG (Université de Rennes 1) sur les impacts de la réduction du temps de travail. Nous tenons à remercier C. H. D'ARCIMOLES, Y. COHEN-HADRIA, S. HENDA, F. LAVAL et G. POILPOT-ROCABOY pour leur contribution.

(*) Maître de conférences, IGR-IAE de Rennes, 11 rue Jean Macé, BP 1997, 35019 RENNES CEDEX 7.
(**) Professeur à l'ESCEM, 1 rue Léo Delibes, BP 0535, 37205 TOURS CEDEX 03.

Enfin, nous discuterons l'importance de la mise en œuvre du changement organisationnel et la nécessité de mettre en place les ajustements nécessaires, notamment par la définition d'indicateurs de gestion adéquats et un meilleur soutien de l'encadrement intermédiaire, acteur direct des changements à introduire.

Le cadre théorique des gains organisationnels attendus de l'ARTT

L'ARTT a souvent donné lieu à des polémiques quant aux effets attendus de sa mise en place dans les organisations. Dans le concert de réflexions menées autour de l'opportunité de son application, G. CETTE et D. TADDÉI (1992, 1994, 1997) ont procédé à une analyse fouillée des effets économiques espérés au niveau de l'entreprise. Ces auteurs nous enseignent que la réduction du temps de travail ne peut être isolée de deux autres composantes : le processus de réorganisation du travail et les phénomènes de compensation salariale. Ainsi, les effets de l'ARTT seront très différents selon les entreprises, en fonction des choix opérés en matière de réorganisation et de politiques salariales, ces choix dépendant eux-mêmes des activités, des contraintes et des forces des entreprises.

Il serait effectivement illusoire de penser que les effets économiques de l'ARTT sont universels : ils dépendent largement des décisions prises par les gestionnaires, suite aux négociations menées avec les salariés sur les trois aspects soulignés. Les travaux de G. CETTE et D. TADDEI permettent d'identifier trois types de gains de performance liés aux réorganisations du travail : des gains liés à l'allongement de la durée d'utilisation des équipements, des gains liés à une meilleure gestion des variations d'activité, et enfin des gains de productivité. Nous passerons en revue ces trois types de gains.

Les gains liés à l'allongement de la durée d'utilisation des équipements

Le développement du travail posté permet l'augmentation de la durée d'utilisation des installations dans l'industrie et les services (élargissement des horaires d'ouverture à la clientèle). Dans l'industrie, il favorise un amortissement rapide des investissements et une économie de capital fixe (terrains, murs, machines), particulièrement avantageux dans les industries lourdes et/ou à évolution technologique rapide. Le coût complet est affecté à la baisse par la réorganisation du travail qui vise à allonger la durée d'utilisation des équipements (DUE), et à la hausse par la baisse du temps de travail (ce second impact est cependant atténué par les gains de productivité horaire). L'allongement de la DUE permet d'augmenter les quantités produites à équipements constants, abaissant parfois considérablement le coût complet unitarisé de la capacité productive, et ceci se vérifie notamment dans le secteur industriel gros consommateur de capitaux.

Le coût du travail par unité produite varie en fonction des compensations salariales qui ont été négociées. Elles élèvent souvent le coût du travail, dans la mesure où la baisse du temps de travail n'entraîne pas mécaniquement une baisse proportionnelle du salaire. Ainsi le coût unitaire global baisse avec les gains de productivité, baisse avec l'allongement de la DUE (et cela d'autant plus que l'intensité capitalistique est grande), et augmente avec les mesures de compensation salariale. G. CETTE et D. TADDÉI (1992) avancent que « *dans de nombreux cas (lorsque l'intensité capitalistique est suffisante), des réorganisations assez limitées peuvent permettre (...) d'abaisser le coût de production unitaire avec une compensation salariale importante, sinon totale, de la réduction du temps de travail* ».

Il faut cependant noter, comme le font ces auteurs, que les débouchés sont centraux dans la stratégie choisie. A cet égard, J. RIGAUDIAT (1996), affirme « *qu'il ne faut pas croire aux contes de fées* ». Il émet trois remarques pour montrer les limites des analyses proposées.

1/ « Tout d'abord peu d'entreprise et *a fortiori* peu de secteurs d'activité présentent (...) une très forte intensité capitalistique. La consommation de capital fixe n'est actuellement que de 25 % dans les secteurs les plus « lourds » et de 15 % en moyenne ».

2/ « Du fait de son caractère discret et discontinu, cette forme de réduction du temps de travail suppose que soient réunies des conditions très particulières. Intégrer une équipe supplémentaire permettant une meilleure utilisation des équipements suppose une augmentation très importante de la production réalisée (entre 100 % et 50 % pour une deuxième équipe, de l'ordre d'un tiers pour la troisième.. (...) C'est là une exigence de croissance très importante pour que le cas s'en trouve très couramment dans la vie économique concrète. Elle n'apparaît donc véritablement pertinente que dans un nombre de cas limité :

– mise en place d'une usine nouvelle dont les investissements initiaux sont ainsi réduits (Bosch-Caen) ;

– apparition d'un produit nouveau que la flexibilité des équipements installés permet de produire (la Twingo à Renault-Flins) ;

– relocalisation des activités sur un site (Hewlett-Packard) ».

3/ « Elle suppose une réorganisation en profondeur des modes de travail qui, outre qu'elle nécessite une négociation avec les représentants des salariés, apparaît de ce fait aux entreprises comme difficilement réversible, comme rigide donc, et manquant de souplesse adaptative. Les entreprises rechercheront alors des formules plus progressives et, en tout premier lieu, chercheront à utiliser les possibilités qui leur sont offertes en matière de recours aux heures supplémentaires. » (RIGAUDIAT, 1996, p. 148)

L'augmentation de la durée d'utilisation des équipements permet donc bien de baisser les coûts de production, mais nécessite un contexte économique favorable et notamment l'existence de débouchés commerciaux suffisants. Passons maintenant au deuxième type de gain associé à l'aménagement et à la réduction du temps de travail.

Les gains liés à une meilleure gestion des variations d'activité

La modulation consiste à faire varier le nombre d'heures travaillées selon les fluctuations de la demande (produire rapidement lorsque la demande est forte et moins en période de baisse). Elle permet ainsi de mieux coller au marché, de satisfaire le client en réduisant les délais. Cette modulation permise par l'ARTT favorise une meilleure gestion des fluctuations. J.Y. BOULIN et D. TADDEI (1989, p. 38) analysent ces gains de la manière suivante : « *il s'agit, pour les entreprises, de trouver des moyens permettant d'adapter rapidement et au moindre coût leurs capacités de production aux variations de demande.* » Ces deux auteurs ajoutent que « *s'affranchir des contraintes inhérentes à une organisation univoque et fixe amène les employeurs à constituer une panoplie de schémas organisationnels permettant de moduler la capacité de production en fonction de la demande* ». La modulation de la durée du travail est un outil privilégié. Ce dispositif permet de faire varier, durant une période donnée (dans le cas de l'année, on parlera de l'annualisation) la durée hebdomadaire d'un nombre d'heures également fixé, sous réserve de maintenir sur l'année la moyenne hebdomadaire établie par l'accord.

Il ne s'agit pas de raisonner sur la durée hebdomadaire classique (hier 39 h par semaine, aujourd'hui 35 h), mais bien sur une durée de référence annuelle. L'avantage d'une meilleure gestion des fluctuations de la demande est considérable, que cette saisonnalité soit prévisible ou imprévisible. En période haute, les économies portent sur les heures supplémentaires, le recours aux contrats à durée déterminée, l'intérim et la sous-traitance. En période basse, les économies portent sur lel temps improductifs et le chômage partiel.

Ainsi, l'annualisation permet un développement de la flexibilité au sens où l'entend R. REIX (1997), c'est-à-dire à la fois un état et un processus. Selon cet auteur (1997, p. 1411) les deux axes d'une politique de flexibilité sont d'une part une politique de gestion des ressources, basée sur un calcul économique visant à développer la flexibilité potentielle d'un ensemble d'actifs et d'autre part, une politique de conception et d'animation d'une organisation, visant à transformer cette flexibilité potentielle en flexibilité effective. R. REIX montre que le concept d'ordre général, susceptible d'applications variées, s'est révélé fécond en gestion des ressources humaines. L'annualisation peut ainsi permettre une amélioration de la flexibilité de l'entreprise.

Il faut cependant souligner la lourdeur du dispositif. A. F. MOLINIÉ (1988) en a montré les difficultés de mise en œuvre. Elle s'est appuyée pour cela sur l'étude de dix monographies d'accords de modulation annuelle du temps de travail. « *La modulation suppose de pouvoir programmer assez précisément les niveaux d'effectifs et d'activité des périodes hautes et basses. Cela s'avère parfois extrêmement difficile (...). Des difficultés surgissent aussi quand les périodes de sous-activité sont moins basses que prévu, parce que c'est souvent à ce moment là que les salariés peuvent prendre des repos ou des congés, voire bénéficier de formations en compensation ou en contrepartie des heures effectuées en période haute.* »

Cet auteur évoque aussi les difficultés concrètes de gestion et le besoin d'un apprentissage : « *La mise en œuvre de la modulation suppose de nouveaux modes de gestion du temps de travail, tant pour l'encadrement que pour les salariés eux-mêmes. Cela nécessite un apprentissage qui demande de l'information et du temps, conditions qui sont loin d'être réunies lorsque l'accord est conclu hâtivement, et parfois sommairement. Ainsi dans l'entreprise qui avait négocié très vite pour résoudre un problème de sous-charge imminent, la maîtrise a été peu informée du contenu précis de l'accord (...) Si bien que dans certains ateliers les durées maximales ont été largement dépassées, que des salariés à temps partiel – non mentionnés par l'accord – ont pratiqué la modulation... mais se sont vu refuser par la direction le crédit d'heures attribué aux salariés à temps complet en contrepartie de la modulation. Le bilan de la modulation tiré par l'ensemble des partenaires est dans ce cas très mitigé (...). Pour les salariés aussi, la modulation peut nécessiter un apprentissage d'une autre gestion du temps. Quand la modulation se traduit par des demi-journées en plus ou en moins, cela est relativement simple. Mais lorsque les horaires de période haute sont compensés par une souplesse dans les heures à prendre en période basse, les salariés doivent alors apprendre à comptabiliser leur temps*

de travail et de « récupération » et à raisonner en heures travaillées et plus en jours. »

La modulation annuelle permet ainsi de diminuer ces coûts, mais elle suppose l'élaboration d'outils de prévision de la demande et nécessite un véritable apprentissage individuel et organisationnel. Passons maintenant au troisième type de gains.

Les gains de productivité

Ceux-ci portent sur la productivité. Définissons d'abord cette notion. Elle se présente sous la forme d'une fraction dont le numérateur exprime la quantité physique de la production étudiée (en poids, en volume, en nombre d'unités, etc.). Le dénominateur, lui, représente les facteurs qui sont nécessaires à cette production. La productivité s'entend ainsi d'une production physique et non pas d'une évaluation en valeur de la production (FOURASTIÉ 1987, p. 53). La productivité du travail est le quotient de la production par la durée du travail. L'allongement de la durée d'utilisation des équipements et d'ouverture des services favorise des gains de productivité du capital, la meilleure gestion des variations d'activité favorise des gains de productivité du travail (grâce aux économies sur l'absentéisme, les temps improductifs, les heures supplémentaires, l'intérim et les contrats à durée déterminée).

L'ARTT peut aussi favoriser des gains de productivité grâce à une réorganisation en profondeur des processus de travail. Ce point n'est pas directement étudié par G. CETTE et D. TADDEI, mais il nous semble pertinent. En effet, l'ARTT constitue un moyen de mettre en œuvre un « *reengineering* » (réingénierie), source de gains de productivité. Il s'agit d'une reconception radicale des processus de l'organisation visant une amélioration spectaculaire des performances (HAMMER et CHAMPY, 1993). L'objectif est de réinventer une nouvelle manière de faire en s'appuyant sur les technologies de l'information qui substituent au moins partiellement au management par fonctions ou métiers (R&D, production, vente, distribution) un management des processus transversaux. L'idée-clé est que ce ne sont pas les produits mais les processus grâce auxquels ils sont créés qui font la réussite à long terme des entreprises (pour une analyse critique des travaux sur ce thème, *cf.* CORNET, 1999).

M. HAMMER et J. CHAMPY (p. 173) mettent en avant l'importance de la vision qui soutient le *reengineering* et qui, selon eux, doit comporter trois éléments : « *premièrement, elle se concentre sur le métier de l'entreprise ; deuxièmement, elle comprend des objectifs mesurables et des instruments de mesure ; troisièmement, elle transforme les bases de la concurrence* ».

Le secteur de la vente par correspondance (VPC), en France, illustre selon nous l'articulation entre réingénierie et ARTT. Deux entreprises La Redoute et Les 3 Suisses ont profondément transformé leur organisation du travail afin de livrer plus rapidement. Ces entreprises ont ainsi adopté une vision avec des objectifs chiffrés : « *nous livrerons tous les colis sous 48 h (ou 24 h)* ». Cette vision parle du métier (la livraison), elle comprend des objectifs mesurables (avant 24 h), elle a transformé les bases de la concurrence (les délais longs et imprévisibles ont cédé la place à la livraison garantie sous 24 h). Pour atteindre leurs objectifs, les deux entreprises de VPC ont adopté un dispositif d'annualisation – modulation. D'une certaine façon, le choix de la réactivité a permis de « vaincre le temps » selon la terminologie de G. STALK et T. HOUT (1992). Ces deux auteurs, membres du cabinet de stratégie Mac Kinsey, montrent l'importance de la réduction des délais pour bâtir un avantage compétitif.

Il faut cependant noter que le mouvement de réingénierie a fait l'objet de critiques. Selon P. LORINO (1995), « *on retrouve la même philosophie et les mêmes difficultés qu'avec le BBZ (budget base zéro) naguère à la mode :*

– partir de zéro, c'est faire fi des êtres humains, de la culture, de l'histoire et des acquis, les meilleurs comme les pires, de l'entreprise ; c'est renoncer à l'expérience et à l'apprentissage au nom de la purge des mauvaises habitudes ;

– les opérations « coup de poing » ne garantissent en rien la pérennité et encore moins la poursuite régulière des progrès instantanés ;

– on se retrouve vite dans une logique d'amélioration par marches d'escalier, ou, en d'autres termes, une alternance de crises et de périodes de stagnation ;

– le type de changement ainsi engendré produit souvent des effets profondément traumatiques sur la structure et les personnes : l'herbe ne repousse pas toujours.... »

A. CORNET (1999) confirme ce point de vue en mettant en évidence toutes les limites des démarches de *reengineering* dont la faiblesse des résultats contraste singulièrement avec l'emphase des consultants : 70 % des démarches engagées se solderaient par un échec. Les gains associés à une réingénierie dans le cadre d'un changement des horaires de travail ne sont donc pas garantis. Il n'en reste pas moins que l'ARTT constitue ainsi une opportunité pour concevoir une nouvelle organisation.

Les perspectives d'articulation entre ARTT et gains de productivité nous paraissent très riches. Au niveau quantitatif, nous disposons de nombreuses enquêtes qui montrent les liens entre réduction du

temps de travail, modulation, augmentation de la durée d'utilisation des équipements et gains de productivité. Dans 83 % des accords d'entreprises conventionnés par les pouvoirs publics dans le cadre de la loi *Robien* (loi d'incitation à la réduction collective du travail en vigueur du 16 juin 1996 au 13 juin 1998), la réduction du temps de travail s'est accompagnée d'une réorganisation du travail (*cf.* tableau 1). Dans 61 % des conventions, la réduction du temps de travail est allée de pair avec une modulation des horaires.

Tableau 1

Modalités de réorganisations dans 2 783 accords *Robien*

	Ensemble des conventions (en pourcentages)
Réorganisation du travail	83
dont modulation selon fluctuations d'activité	61
dont augmentation de l'amplitude d'ouverture	20,5
dont augmentation de la DUE	17,1
dont autres modalités de réorganisation du travail	17,1
dont modalité non renseignée	0,6
Total	100

Source : L. Doisneau, 1998

Les résultats des négociations engagées dans le cadre du dispositif incitatif à la réduction collective du temps de travail (dispositif *Aubry I* voté le 13 juin 1998 remplaçant le dispositif *Robien*) sont proches. L'annualisation et l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements (industrie) et de l'amplitude d'ouverture (services) restent bien les modalités privilégiées d'aménagement du temps de travail « échangées » contre la réduction du temps de travail.

C. Bloch-Landon *et al.* (1999) montrent à partir d'études de cas comment l'ARTT permet des réorganisations favorables à la réactivité de l'entreprise, à la réduction des délais, à la qualité des produits et services (*cf.* tableau 2). Les actifs et la main-d'oeuvre sont ainsi mieux « rentabilisés » (durée d'utilisation des équipements et d'ouverture des services en hausse, baisse de l'absentéisme, des heures supplémentaires, de l'intérim et des CDD). La réduction du temps de travail s'accompagne en outre d'une formalisation et d'une rationalisation du travail dans les PME.

Tableau 2

Les gains d'efficacité économique (analyse sur 4076 accords *Aubry* au 30/04/99)

Variations en fonction des fluctuations d'activité	48,7 %
Augmentation de la DUE	18,7 %
Augmentation de l'amplitude d'ouverture	21 %

Source : Dares, 1999

Nous inscrivant dans la continuité de ces analyses théoriques et empiriques, et partant de monographies réalisées sur sept grandes entreprises, nous avons voulu vérifier si l'ARTT constituait une source de gains organisationnels.

Méthodologie et terrain de recherche

Pour valider cette hypothèse, nous avons choisi d'analyser l'évolution des trois variables :

– la DUE (durée d'utilisation des équipements) et la durée d'ouverture des agences dans les services,

– la gestion des variations d'activité,

– les gains de productivité directs.

Nous nous sommes aussi intéressés aux instruments de gestion dont disposent les entreprises pour anticiper et contrôler les impacts économiques attendus de l'ARTT.

Dépassant la question restreinte des seuls gains micro-économiques, nous avons cherché à appréhender la réflexion collective qui a justifié la décision de réduction du temps de travail, puis à cerner les modalités opératoires de sa mise en œuvre et de son suivi.

Nous nous sommes attachés, d'autre part, à comparer la rentabilité estimée *a priori* de l'ARTT avec une évaluation *a posteriori*, pour déceler les économies réalisées ou les dérapages constatés sur les coûts, et notamment sur la masse salariale, afin d'émettre au final des recommandations au niveau des pratiques et des outils de gestion et d'éclairer les entreprises qui s'engagent dans le processus d'ARTT.

Tableau 3

Gains d'efficacité économique constatés dans sept entreprises signataires d'accord *Robien* (6 accords offensifs, 1 accord défensif)

Entreprise / Secteur d'activité	Objectifs affichés par la direction de l'entreprise	Dispositif de Robien	DUE, durée d'utilisation des équipements	Meilleure gestion des fluctuations de la demande	Gains de productivité
Entr. A Métallurgie (électro-ménager) (829 salariés ETP-équivalents temps plein)	– Agir sur les processus : mieux adapter la production à la saisonnalité des ventes (meilleure capacité de réponse aux attentes des clients, réactivité). – Augmenter la durée d'utilisation des équipements pour produire plus en réduisant les les coûts. – Rajeunir la pyramide des âges.	–10 % de temps de travail, +10 % d'embauches Passage de 38,5h à 34,65h Modulation annuelle; 128 embauches ETP (84 liées à l'accord, +44 liées à la croissance de l'activité)	(++) Augmentée : 4 samedis travaillés par an et par salarié, pas de fermeture l'été, baisse du temps de pause Baisse des coûts unitaires de production (3 % l'an)	(++) Economies sur l'intérim (59 616 jours d'intérim en 1996 contre 18 900 en 1998) et sur les h. sup. en périodes hautes, sur le chômage partiel (0 h en 97 et 98 contre 71 939 h en 96 soit 5 MF d'économies), et sur les stocks (5 MF économisés)	(+) Gains liés à l'annualisation et au changement d'organisation de la production ([1])
Entr.B Banque régionale (3600 salariés)	– Redéployer l'activité des caisses ([2]) vers les secteurs à haut potentiel (ex : zones géographiques en développement) et vers les activités à forte valeur ajoutée (ex : activités d'opérateurs sur les marchés). – Agir sur les processus : favoriser des organisations plus performantes et réactives garantes de compétitivité et de qualité de service à la clientèle par une ré-affectation des moyens.	–10 % de temps de travail, + 10 % d'embauches Passage de 39 h à 35 h Modulation annuelle 360 embauches	(++) Allongement des heures d'ouverture : 67 % des clients bénéficient de 4 h d'ouverture supplémentaires par semaine (entre 18 h et 19 h) et 25 % des clients bénéficient d'une ouverture 6 jours sur 7 au lieu de 5 jours et développement de l'assistance réseau le samedi	(+) Application des 35 h avec 4 formules en tenant compte des attentes des clients : – 35 h sur 4,5 jours (10 % des caisses) – 70 h sur 2 semaines avec un jour de repos par 15 jours (70 % des caisses) – 37 h sur 5 jours + 13 jours de repos annuels (10 % des caisses) – 39 h sur 5 jours + 23 jours de repos annuels (10 % des caisses)	(+) Gains de productivité liés à la non-compensation en effectifs de certaines caisses : 22 % des caisses non compensées, 41 % compensées, et 37 % surcompensées
Entr. C Groupe de production agro-alimentaire (1490 salariés ETP)	– Agir sur les processus : gagner en productivité par la recherche de nouvelles formes d'organisation du travail, une meilleure qualité et une plus grande innovation. – Développer l'emploi dans la région.	–10 % de temps de travail, +10 % d'embauches Passage de 38h à 34h12mn Modulation annuelle 150 embauches ETP + 25 embauches en plus (non prévues faute de croissance)	(–) Non communiquée Pas de besoin du fait d'une baisse de l'activité	(+) Formules hebdomadaires (alternance de semaines de 4 jours, 4 jours et demi ou 5 jours) ou annuelles (22 jours de congé) Formules conçues au plus près du terrain	(–) Gains de productivité très ambitieux affichés au départ Sur les 89 postes dégagés par des gains de productivités prévus, seuls 26 postes ont pu être effectivement dégagés. 25 embauches complémentaires ont dû être effectuées. 15 % des embauches ont été affectées à la prospection commerciale et au développement de nouveaux produits
Entr. D VPC / Production cosmétique (2138 ETP)	– Pérenniser l'annualisation du temps de travail grâce à une réduction forte du temps de travail. – Développer l'emploi. L'entreprise D revendique le statut d'entreprise citoyenne.	–10 % de temps de travail, +10 % d'embauches Passage de 38h à 34,04h Modulation annuelle 214 embauches ETP + 87 intérimaires + 35 contrats en alternance	(–) Peu significative : travail la nuit et travail le dimanche très encadrés	(–) Modulation antérieure à l'accord de Robien Pas de gain complémentaire : amplitude de modulation passée de 0 h à 48 h à 0 h à 46 h	(-) Faibles gains de productivité Priorité du PDG donnée à la création d'emplois dans la région, le souci de réorganisation passant au second plan.

Entreprise / Secteur d'activité	Objectifs affichés par la direction de l'entreprise	Dispositif de Robien	DUE, durée d'utilisation des équipements	Meilleure gestion des fluctuations de la demande	Gains de productivité
Entr. E Coopérative laitière (727 ETP)	– Renforcer la compétitivité par une réorganisation de l'entreprise – Diminuer les coûts de main-d'œuvre et – améliorer les conditions de travail et de vie des salariés – Rééquilibrer la pyramide des âges – Créer plus de cent emplois permanents (15 % de l'effectif en plus)	–15 % de temps de travail, + 15 % d'embauches, passage de 38 h à 32 h 18 mn, Modulation annuelle 109 embauches ETP + 11 embauches liées à la croissance	(++) Hausse de la DUE de 20 mn par jour soit 4 h par semaine Baisse des coûts de fabrication (charges directes atelier) : 1996 : base 100, 1998 : 94	(+) Depuis 1982, récupération systématique des heures supplémentaires et modulation dans les services saisonniers; Modulation renforcée par l'accord *Robien* (0h à 48 h), ou des semaines de 32 h 18 mn et 45 jours ouvrables de temps libre	(++) Forte réorganisation. Gains de productivité évalués au niveau global à 5 %. Gains très supérieurs dans les services administratifs (20 %). Politique d'innovation
Entr. F Parc de loisirs (1183 salariés)	– Augmenter la flexibilité par la modulation qui évite le coût des heures supplémentaires et permet de faire face à des pics ou des baisses d'activités. – Créer des emplois qui peuvent être affectés à de nouvelles activité (développement commercial, vente ambulante...) – Transformer les contrats à durée déterminée (CDD) en contrats à durée indéterminée (CDI).	–10 % de temps de travail +10 % d'embauches Engagements diminuer de 10 % les heures travaillées et à créér 121 ETP Modulation annuelle : +10 ETP en plus (non prévus faute croissance)	(+) Hausse de la DUE des boutiques et des restaurants (allongement des horaires des services de 10 % étalés sur 2 ans)	(–) Pratique des 35 h à la semaine sans annualisation réelle Appel massif à des saisonniers en période haute d'où dérapage massif du volume d'heures travaillées	(-) Faible réorganisation Gisements non exploités pour l'instant Contexte défavorable : stagnation de la fréquentation du parc de loisirs
Entr. G Groupe assurances (607,8 ETP)	– 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. – Préserver l'emploi.	–10 % temps de travail, 0 % d'embauches du fait de l'accord défensif, passage de 1687,2 h / an à 1518,48 h / an Modulation annuelle Aucune embauche	(+) Hausse des horaires d'ouverture : entre 12 h et 14 h dans les bureaux de souscription de province	(+) Formules privilégiées d'annualisation : 20 % des salariés concernés par des périodes hautes (maximum : 41 h) ; intensification du travail ressentie par 30 % des salariés	(++) Forte réorganisation. Baisse massive de l'offre de travail du fait du plan social (–7 %) et de l'ARTT (–10 %) conduisant à des forts gains de productivité. Redéploiement et reengineering dans un contexte de décroissance.

Légende : (--) très mauvais, (-) mauvais, (+) bon, (++) très bon. Par rapport à la variable observée, ces signes mesurent l'intensité des pertes ou des gains constatés. Cette notation a été validée par les responsables d'entreprises interrogés.
1. Mise en place directe des branchements électriques sur les appareils électro-ménagers pour éviter un montage très lourd, sous-traité, qui retarde la fabrication et arrivée de flux matière commun à 3 chaînes : plutôt que d'avoir un flux d'approvisionnement matière par chaîne, c'est le même flux qui approvisionne trois chaînes.
2. Le réseau se compose des points de vente dont font partie les caisses locales (500 points de vente dont 267 Caisses locales de 4 à 25 personnes), des directions de groupe et des directions départementales. Chaque caisse est rattachée à un groupe (environ 15 agences par groupe et 20 groupes au total). Chaque groupe dispose d'experts spécialisés par métiers de clientèle métiers (agriculture, professions libérales...).

Nous avons choisi d'évaluer de grandes entreprises signataires d'accords offensifs d'ARTT conclus en application de la loi de *Robien* (avec créations d'emplois), qui combinaient réduction et aménagement du temps de travail. Le choix d'effectuer notre recherche dans de grandes entreprises a été motivé par le fait que nous cherchions des entreprises ayant mis en place des stratégies formalisées avec des indicateurs de gestion. Il nous fallait aussi trouver des entreprises dont les dirigeants acceptent de collaborer activement avec l'équipe de chercheurs. Nous souhaitions aussi disposer d'entreprises non seulement industrielles, mais aussi de services, dans la mesure où beaucoup de recherches anterieures ont porté sur l'industrie (notamment les travaux de G. CETTE et D. TADDEI).

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 disparu au profit d'une nouvelle organisation, elle-même stabilisée. Une évaluation au bout de trois ou six mois n'aurait pas donné, selon nous, de résultats pertinents.

Les sept entreprises étudiées répondent à ces critères. A titre d'exception, l'évaluation d'un accord d'ARTT *Robien* défensif, visant uniquement à sauvegarder des emplois, (entreprise G, groupe d'assurances) a été intégrée à l'étude, compte-tenu de l'intérêt des outils de simulation et de suivi de l'accord développés par l'entreprise.

Au niveau méthodologique, l'étude repose sur des entretiens approfondis qui ont été menés :

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

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

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

Nous nous sommes intéressés à la stratégie poursuivie par la direction de l'entreprise dans le cadre de la réduction du temps de travail. Les informations ici notées résultent à la fois des entretiens que nous avons eus avec les directions d'entreprises et de la lecture des documents internes (en particulier la lecture du préambule des accords qui expliquent les motifs de la signature de l'accord d'ARTT). Le tableau 3 (p. 44-45) propose une synthèse des objectifs des entreprises, des dispositifs *Robien* choisis ainsi que des gains constatés sur les trois variables étudiées.

Nous nous focaliserons ici sur les gains liés aux réorganisations. La comparaison entre la situation antérieure, les effets économiques attendus de l'ARTT et les résultats constatés, nous permet de montrer que si l'ARTT constitue une réelle opportunité, elle n'en demeure pas moins un choc organisationnel.

Notre étude révèle qu'il existe des implications organisationnelles fortes pour les entreprises. L'identification des difficultés, la mise en évidence des écarts entre les objectifs et les réalisations permet de porter un jugement sur les instruments de contrôle et les pratiques managériales à développer.

L'ARTT, une opportunité et un choc organisationnel

Les observations que nous avons faites montrent que les entreprises A (électro-ménager), B (banque régionale), E (coopérative laitière), et G (groupe d'assurances) ont profité de l'ARTT pour faire des gains significatifs. Dans ces entreprises, l'ARTT a été conçu comme un moyen idéal pour introduire ou développer la flexibilité.

Des changements organisationnels générateurs de gains

Nous nous focaliserons ici sur les impacts des dispositifs d'aménagement et de réduction du temps de travail, en particulier l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements et l'annualisation. Nous ne prendrons pas en compte les impacts sociaux. On peut noter que tous les objectifs en termes de créations d'emplois ont été tenus, voire dépassés. Néanmoins, ce sont les impacts sur l'organisation qui nous intéressent dans la mesure où ils conditionnent la compétitivité de l'entreprise et le maintien des emplois.

L'augmentation de la durée d'utilisation des équipements

Dans l'entreprise A (électro-ménager), les deux accords d'ARTT (annualisation, puis loi *Robien*) ont permis de dissocier le temps de travail individuel de la durée d'utilisation des machines (*cf.* tableau 4). En effet, si la durée annuelle du travail par salarié a

Tableau 4

Evolution de la durée d'utilisation des équipements (entreprise A, électro-ménager)

	Origine (avant 1995)	Flexibilité 1 (1995/ 1996)	Flexibilité 2 (depuis octobre 1996)
Horaires de travail	Fixes	Annualisés suivant les ventes	
Jours potentiels usine	236	248 (1)	250 (2)
Fermeture été	Oui	Non	Non
Durée du travail (heures /an / salarié)	1706	1654	1480
Temps de pause (heures par équipe)	0,75	0,75	0,5

1. 2 samedis travaillés par an et par salarié si nécessaire
2. 4 samedis travaillés par an et par salarié

baissé, la durée d'utilisation des équipements a augmenté (passage du nombre de jours potentiels usine de 236 à 250, pas de fermeture l'été), de même que la durée quotidienne travaillée (du fait d'une diminution du temps de pause payé).

Le passage de 2 à 4 samedis travaillés par an et par salarié a permis une augmentation de la DUE de 0,8 % et la diminution du temps de pause de 15 minutes par jour une augmentation de la DUE de 3 %.

L'entreprise B (banque régionale) a joué sur la durée d'ouverture de ses agences. L'ARTT a été l'occasion de redéfinir l'amplitude d'ouverture au public exprimée en heures / semaines, et de réfléchir à une nouvelle répartition journalière. Au total, l'accord a conduit à une augmentation de la durée du service offert à la clientèle. Ainsi, 67 % des clients bénéficient de 4 h supplémentaires d'ouverture par semaine prolongeant souvent les services jusqu'à 18 h et 19 h. De plus, 25 % des clients bénéficient d'une ouverture 6 jours sur 7 au lieu de 5 jours.

L'entreprise E (coopérative laitière) a profité de l'ARTT pour produire plus en baissant ses coûts, améliorant ainsi sa rentabilité (*cf.* tableau 5). La baisse des coûts de production unitaires a été obtenue par un double effet de capacité et de réduction de certaines charges directes. Les équipements sont ainsi utilisés plus longtemps. La réorganisation du travail a permis un allongement de la durée du travail de 20 minutes par jour, soit sur deux équipes un gain d'utilisation des installations industrielles de 40 minutes (4 heures par semaine). Le tableau 5 permet de visualiser cet accroissement de la productivité horaire et, parallèlement, la diminution des coûts de fabrication.

Tableau 5

Evolution de la productivité horaire et des coûts de fabrication (entreprise E, coopérative laitière)

	1996	1997	1998
Productivité horaire	base 100	104,6	114
Coûts de fabrication (charges directes atelier)	base 100	95	94

L'amélioration de la gestion des variations d'activité

Dans l'entreprise A (électro-ménager), le premier accord d'annualisation signé en 1995 avait eu des résultats très positifs, en le comparant avec un modèle « non flexible » :

– les stocks « en crête » ont été divisés par 3 et en moyenne divisés par 2 (ce qui représente une économie chiffrée à plusieurs millions de francs),

– le nombre d'intérimaires en crête a été divisé par 2 et en moyenne divisé par 3,

– le volume d'heures supplémentaires a été divisé par 10,

– la masse salariale est restée égale.

L'accord *Robien* a permis d'obtenir les mêmes résultats que l'accord précédent en matière de stocks, d'intérimaires et d'heures supplémentaires malgré des variations d'activité d'amplitude deux fois plus importantes que celles qui étaient prévues.

Pour l'entreprise B (banque régionale), la réflexion sur le temps de travail était nouvelle et l'accord *Robien* a constitué une opportunité pour introduire l'annualisation. Ainsi, dans cette banque régionale, grâce à l'accord d'ARTT, chacune des agences a été amenée à réfléchir à son positionnement concurrentiel et à une meilleure gestion des variations d'activité. Chaque responsable a dû répondre avec ses collaborateurs à un questionnaire très précis :

– quels sont les concurrents sur mon secteur ?

– quels sont les horaires et jours d'ouverture de mes concurrents ?

– quels sont les opérations traitées et les services rendus par la concurrence ?

Dans l'entreprise C (agro-alimentaire), l'annualisation du temps de travail des chauffeurs livreurs a permis la disparition totale des heures supplémentaires. La meilleure organisation du travail a aussi permis la réduction du nombre de salariés intérimaires (189 en 1997, 157 en 1998). Mais la direction de l'entreprise n'a pas encore atteint les objectifs qu'elle s'est fixé pour mieux gérer la saisonnalité. Pour les sites de production, on observe des pics d'activité très élevés liés aux cycles des récoltes agricoles ; pour les sites de distribution, il existe des pics pour la vente des engrais, des semences et des fleurs lors des fêtes.

Dans l'entreprise G (groupe d'assurances), l'accord d'ARTT s'est inscrit d'emblée dans une dynamique d'amélioration de la qualité des services, avec comme objectif annoncé, l'amélioration :

– des délais moyens de réponse aux clients en toute période,

– de la qualité globale du service rendu aux clients,

– du niveau des services offerts (concentration des ressources sur des tâches à plus grande valeur ajoutée).

L'ARTT a ainsi été menée de pair avec la certification ISO 9002 pour les secteurs « indemnisations » et « automobiles entreprises ». Outre ces gains en termes de réduction des délais, de productivité interne et de qualité, l'accord a constitué une opportunité pour améliorer l'accueil téléphonique des clients.

Des gains de productivité significatifs

Les gains de productivité les plus élevés ont été réalisés dans l'entr. G (groupe d'assurances). Celle-ci a vu dans un temps très court son offre de travail interne réduite globalement de 17 % suite aux effets conjugués du PAE – plan d'adaptation de l'emploi – (7 %) et de l'ARTT (10 %). Le gain de productivité obtenu a avoisiné ce chiffre de 17 % (malgré la baisse de chiffre d'affaires, qui ne s'est pas immédiatement répercutée sur la charge de travail individuelle). L'ARTT est allé de pair avec une refonte de l'organisation des services. Il a constitué une opportunité pour améliorer les outils informatiques et les systèmes d'information et développer fortement les échanges entre services. L'accord d'ARTT de l'entreprise G a aussi été l'occasion d'un redéploiement très important du personnel entre les différents sites du groupe (2).

Au sein de l'entreprise E (coopérative laitière), les gains de productivité ont aussi été réalisés grâce à une réflexion sur l'organisation du travail qui a conduit à supprimer certaines tâches jugées inutiles. Ces gains ont été favorisés par l'absence de craintes pour l'emploi et par la mobilisation des quelques 700 salariés concernés. Les gains de productivité réalisés depuis la signature de l'accord sont estimés à 5,25 %.

L'entreprise B (banque régionale), elle aussi, a su mobiliser efficacement son encadrement puisque dans plus de 22 % des caisses la diminution du temps de travail n'a pas fait l'objet de compensation. L'accord n'a pas conduit à affecter les nouveaux embauchés aux mêmes endroits, mais bien à redéployer le personnel entre sites et agences en tenant compte des potentiels d'activité.

Nous avons pu noter que les entreprises qui avaient amélioré leur productivité avaient par ailleurs su « miser » sur la polyvalence. La RTT s'accompagne généralement d'un élargissement du champ des compétences individuelles et collectives pour passer, selon ROPERT et HASPEL (1996, p. 76), de la polyvalence à la polycompétence. Pour gagner en souplesse, les entreprises recherchent très fréquemment la polyvalence (qui est aussi un outil de motivation et de développement des performances) lors d'une réduction du temps de travail.

---

2. Cet exemple de l'entreprise G, seul accord défensif de notre échantillon, nous paraît extrêmement intéressant puisqu'il tend à remettre en cause l'opposition classique entre accord offensif (avec créations d'emplois) et accord défensif (qui ne vise qu'à en préserver). Très souvent, l'accord offensif est connoté plus positivement que l'accord défensif. Or notre étude montre bien qu'il existe des accords défensifs où la réduction du temps de travail constitue une opportunité pour remettre à plat le fonctionnement de l'organisation. Nous rejoignons ainsi les conclusions du cabinet Bernard Brunhes Consultants (1997) dans son rapport d'évaluation de la loi *Robien*. Ce rapport montrait que la différence essentielle n'opposait pas les entreprises qui avaient choisi le volet offensif ou défens if de la loi, mais plutôt les entreprises qui en faisaient une utilisation dynamique, « active » en reconfigurant l'organisation du travail, et celles qui semblaient au contraire beaucoup plus « passives », se contentant de bénéficier des exonérations de charge en les transmettant sans contrepartie aux salariés (*cf.* PASSERON, 1997).

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, voire d'un autre. Quand un cadre sait utiliser son ordinateur pour taper son courrier et ses rapports, la RTT de son assistante pose beaucoup moins de difficultés. Le cadre gagne en autonomie, et si lui-même délègue plus de tâches à ses collaborateurs, parce qu'ils savent les accomplir ou apprennent à le faire, c'est la polyvalence générale de l'entreprise qui s'améliore. L'ARTT peut ainsi être source d'apprentissage individuel et organisationnel.

Un choc organisationnel difficile à surmonter

Il est étonnant de considérer que les directions d'entreprises ont choisi volontairement de générer un choc organisationnel. Ce qui frappe pourtant lors des entretiens avec les représentants de la direction et les partenaires sociaux, c'est que les dimensions organisationnelles du changement ont souvent été sous-estimées. Ainsi, à l'opposé des conclusions précédentes, nous avons constaté que certaines entreprises (entr. C, groupe agro-alimentaire, D, VPC/Cosmètiques, et F, parc de loisirs) rencontraient de réelles difficultés pour profiter pleinement de cette opportunité offerte par l'ARTT. Les réalisations de ces entreprises sont en deçà des effets attendus par leurs responsables.

Une augmentation de la durée d'utilisation des équipements non pertinente

L'augmentation de la DUE ne présente pas forcément un intérêt pour l'entreprise et n'est pas toujours facile à obtenir. Cette stratégie n'a pas été privilégiée pour l'instant par les entreprises C (agro-alimentaire) et D (VPC-cosmétiques), faute de débouchés commerciaux suffisants. Le gain en DUE n'est donc pas toujours pertinent.

Dans les services, la question se pose différemment et l'allongement des plages d'ouverture, même s'il permet une amélioration de la qualité des services appréciée par les clients, ne produit pas un effet rentabilité comparable à celui obtenu dans une entreprise industrielle. Il est difficile d'évaluer, au sein des entreprises B (banque régionale) et G (groupe d'assurances), les gains liés à l'ouverture entre 12 h et 14 h ou aux horaires plus tardifs le soir.

Une meilleure gestion des variations d'activité non garantie

Pour garantir l'accueil et le service à la clientèle, éviter les files d'attente et l'insatisfaction des clients, des règles doivent être édictées au niveau de la prise de congés et de la gestion des plannings de formation. Ce rôle de gestion du temps est confié aux responsables d'équipe qui n'ont pas toujours la formation nécessaire (ni l'envie, avons-nous noté) pour tenir ce rôle de façon adéquate.

Dans les entreprises D (VPC-cosmétiques) et F (parc de loisirs), de nombreux responsables et chefs d'équipe n'ont pas voulu s'engager dans une démarche lourde de changement organisationnel. Ces responsables ont, en fin de compte, cherché à reproduire l'ancienne organisation (en horaires fixes) sur la nouvelle. Si nous caricaturons, la journée-type passe ainsi de 7 h 54 à 6 h 84, ce qui engendre des surcoûts et des dysfonctionnements importants. Au contraire, l'implication forte des responsables d'équipe dans la gestion de l'ARTT et des plannings constitue un facteur clé de succès dans les entreprises B (banque régionale) et G (groupe d'assurances).

La modulation des horaires n'est pas garantie : elle suppose des bonnes capacités de négociation et de suivi, aussi bien pour les dirigeants de l'entreprise que pour les responsables de service. La plupart des responsables d'entreprise interrogés mettent l'accent sur les difficultés qu'ils rencontrent au quotidien dans la gestion des plannings.

Les entreprises C (agro-alimentaire) et G (groupe d'assurances), qui n'avaient pas d'accord préalable d'annualisation, ont du mal à exploiter pleinement les possibilités offertes. Pour l'entreprise G, la mise en place d'un calendrier d'annualisation permet de mieux suivre l'activité. Cependant, au final, seuls 21 % des salariés ont recours au système de périodes hautes (supérieures ou égales à 42 h par semaine) et basses (inférieures ou égales à 38 h) et 79 % des salariés ne connaissent pas ce système. Interrogés par questionnaire en septembre 1998, les managers ne sont que 29 % à considérer que les nouvelles plages horaires ont été exploitées pour permettre un meilleur accueil client (contre 63 % d'un avis contraire).

La mise en place des nouveaux horaires, bien que longuement préparée dans les esprits, crée visiblement de fortes perturbations opérationnelles. Faute d'avoir pu tout anticiper, ce qui nous semble finalement normal, les entreprises doivent gérer dans l'urgence des problèmes inattendus. Les heures supplémentaires et les recrutements en CDD se multiplient alors pour faire face aux impératifs de la demande. On peut raisonnablement espérer que les entreprises parviendront à améliorer progressivement la situation, mais il leur reste du chemin à parcourir.

Des gains de productivité difficiles à obtenir

L'entreprise C (agro-alimentaire) avait pour objectif des gains de productivité ambitieux grâce à l'utilisation plus intensive de l'outil informatique notamment. Ces gains ont été formulés par des GAP (groupes d'accompagnement et de progrès) constitués pour accompagner le processus de réflexion préalable et la mise en place de l'accord d'ARTT. Ces groupes (au nombre de 60) ont réuni 8 à 12 personnes, soit 600 salariés au total. Les gains de productivité attendus devaient permettre de dégager 89 postes, destinés à être redéployés sur des activités nouvelles. Mais seuls 26 postes ont pu être repérés et effectivement redéployés. Cet écart traduit le décalage entre les objectifs extrêmement ambitieux des responsables et les difficultés concrètes de mise en œuvre. Certains responsables interrogés vont jusqu'à dire qu'il n'y a pas eu de gains de productivité effectifs. C'est seulement maintenant (soit deux ans après la signature de l'accord) que s'engage, selon eux, la véritable action sur les gains de productivité réels.

De même, dans les entreprises D (VPC-cosmétiques) et F (parc de loisirs), une réflexion sur les gains de productivité n'avait pas été véritablement initiée. Cette réflexion a lieu aujourd'hui. Par ailleurs, dans les entreprises D (VPC-cosmétiques) et F (parc de loisirs), l'accord *Robien* n'a pas permis de faire des gains de productivité complémentaires. L'essentiel des gains y avait été engendré par l'annualisation déjà mise en place. Dans l'entreprise F (parc de loisirs), deux ans après l'accord, le nombre de recrutements en CDD est identique à activité constante et les économies sur les temps improductifs n'ont toujours pas été réalisées.

Au vu des réalisations par rapport aux prévisions, les améliorations de productivité sont très décevantes pour certaines entreprises, ce dont conviennent d'ailleurs les dirigeants que nous avons pu rencontrer. Pour la plupart, les entreprises consultées avaient déjà mis en place des accords d'aménagement du temps de travail, réduisant ainsi les coûts de la saisonnalité. Ne partant pas de zéro, leurs marges de progression sont plus réduites. Une analyse plus fine de ces gains possibles serait bien sûr nécessaire, mais les difficultés constatées suggèrent clairement que les améliorations apportées par la nouvelle organisation du travail sont loin d'être immédiates.

Au delà de ces exemples, E. BÉAL (1999) rappelle que l'utilisation plus intensive des installations industrielles apparaît incontournable aux yeux des experts pour faire face à la baisse du temps de travail, mais il ajoute aussitôt : « *seul problème, nombre d'entreprises françaises n'ont pas attendu la loi (...) pour restructurer leurs activités et augmenter la productivité de leurs installations en utilisant leurs équipements de façon continue* ».

Piloter le changement organisationnel

Notre étude montre une sous-évaluation des coûts de gestion du changement organisationnel. Elle nous a permis de constater l'outillage insuffisant des responsables intermédiaires, en termes d'outils de suivi et de pilotage. Pour réussir le changement du temps de travail, l'entreprise est amenée à se doter d'instruments de pilotage afin de prendre les mesures correctrices qui s'imposent.

Nous avons relevé, sur le terrain, deux enjeux : l'un tenant à la présence d'outils et l'autre à la pertinence des outils. Il est de plus nécessaire de préparer et de motiver les responsables au changement organisationnel qu'ils vont affronter.

La nécessité de développer des outils adaptés

Ces problèmes concernent à la fois les systèmes de gestion des temps et les outils de simulation et de contrôle de masse salariale. Ces deux problèmes peuvent être liés, comme le montre le cas de l'entreprise F (parc de loisirs). Nous analyserons les impacts d'une mauvaise instrumentation de gestion des temps et des rémunérations ainsi que les réponses ultérieures aux dérives constatées.

Alors que la direction avait parié sur une baisse de masse salariale de 5,8 % en 1997, l'entreprise a enregistré une augmentation de la masse salariale de 0,7 % fin 1997. Cette dérive, loin de s'atténuer, s'est amplifiée l'année suivante : au lieu d'une baisse de masse salariale prévue de 1,6 % en cumul sur 1997 et 1998, l'entreprise a enregistré une augmentation de 5,1 % de sa masse salariale fin 1998.

Les dérapages proviennent d'une surconsommation de CDD et d'intérimaires consécutive aux perturbations organisationnelles engendrées par la RTT. L'aménagement du temps de travail n'est pas encore une réalité organisationnelle, et cette situation a conduit les dirigeants, deux ans après l'accord, à mettre en place un suivi rigoureux de la masse salariale.

Ce contrôle est adossé à un logiciel de prévision et de gestion des heures travaillées. Au-delà des plannings de travail annuels, des prévisions d'activité glissantes à 30 jours sont réalisées : elles estiment la fréquentation par la clientèle (à partir de l'historique sur plusieurs années, des congés scolaires, de la saison,...) et calculent l'effectif nécessaire ajusté à l'activité prévisionnelle. Ces prévisions sont revues à J – 8 (qui correspond au délai de prévenance acceptable pour les salariés) et réactualisées à J – 1 (où il est le plus souvent fait appel à des vacataires en cas de pré-

visions à la hausse ; pour des prévisions à la baisse, on peut demander à certains salariés de ne pas venir travailler le lendemain). Ce système concerne chaque unité au contact avec la clientèle.

Au jour J, on constate le nombre d'heures réellement travaillées par les CDI, les CDD et les vacataires. Dans chaque unité, ont été choisis des indicateurs pertinents de son activité (le nombre de visiteurs, le chiffre d'affaires, le panier moyen, le repas moyen etc.), ce qui permet à chaque responsable opérationnel de calculer le ratio heures travaillées / indices d'activité et de comparer pour chaque journée l'effectif théorique à l'effectif réel présent. Tout écart est ensuite analysé pour agir efficacement sur une masse salariale désormais contrôlée quotidiennement. Ces nouveaux outils de contrôle devraient permettre de mieux gérer la saisonnalité de la demande et les coûts de main d'œuvre.

Pour illustrer les problèmes de simulation et de contrôle de masse salariale, nous aborderons la question du choix des hypothèses prises dans le cadre des simulations financières, en particulier les hypothèses d'inflation et les horizons temporels des simulations.

Les erreurs de prévision d'inflation ont fragilisé de nombreuses simulations économiques. On peut là encore prendre l'exemple de l'entreprise F (parc de loisirs). Celle-ci devait économiser un montant équivalent à 2 % de masse salariale pour équilibrer l'accord. Le dirigeant a ainsi négocié et conclu avec ses partenaires sociaux un gel des salaires (non rattrapable) sur un an, en retenant comme hypothèse d'inflation 2 % en 1997. Or l'inflation n'a été que de 0,8 % cette année-là. L'entreprise a ainsi fragilisé l'équilibre économique de l'accord. Pour éviter une telle dérive, certaines entreprises ont préféré effectuer un blocage en masse : les salaires n'augmenteront pas tant que l'inflation n'aura pas atteint 2 %. La direction est ainsi assurée de bénéficier de l'économie escomptée. On peut cependant émettre une réserve sur le plan de la motivation et du climat social : si l'on prend une moyenne d'inflation de 0,7 % par an et que l'entreprise souhaite économiser l'équivalent de 2 % de la masse salariale, un gel des salaires pendant trois ans est-il envisageable ? Un tel blocage peut se révéler néfaste à terme sur le plan social. C'est ce qui se passe dans les entreprises C (groupe agro-alimentaire) et E (coopérative laitière), où ont été créées des sections syndicales opposées à l'accord, suite au mécontentement de certains salariés face au gel des salaires. La transparence sur les hypothèses de simulation (avec des clauses d'ajustement à la hausse ou à la baisse) peut limiter les risques de frustration.

La définition des horizons temporels prête aussi à caution dans les simulations. L'aide de l'Etat dans le cadre législatif *Robien* était limitée à 7 ans. Pour faire avaliser leur projet par la direction, certains responsables du projet ARTT ont arrêté leurs simulations au bout de la septième année (sans se préoccuper du " choc " au bout des sept ans). En revanche, d'autres ont effectué des simulations sur 14 ans (7 ans avec aide, 7 ans sans aide) pour montrer les risques économiques de l'accord et les dérives éventuelles de masse salariale, ce qui a contribué à décourager la direction. Ces exemples montrent la fragilité des simulations effectuées. Ils montrent aussi l'utilité d'engagements pérennes concernant les aides publiques.

La sélection d'indicateurs pertinents

Pour illustrer le phénomène de pertinence des indicateurs par rapport à la RTT, nous prendrons l'exemple de l'entreprise C (agro-alimentaire).

Selon J. IGALENS et J.M. PERETTI (1997), les indicateurs de gestion utilisés doivent posséder certaines qualités, et plus précisément être :

– valides (« *la variation de l'indicateur doit correspondre à une variation équivalente de la préoccupation prise en compte* »),

– sensibles (« *l'indicateur doit saisir et rendre compte de toutes les subtilités de la variable étudiée* »),

– fidèles (« *il doit restituer le mieux possible le phénomène observé* »),

– stables (« *il doit permettre les comparaisons dans l'espace et dans le temps* »).

Le suivi d'un indicateur de gestion *a priori* simple, voire simpliste comme celui de la masse salariale, peut se révéler source d'ambiguïtés. Ces ambiguïtés tiennent à la diversité des définitions de cette notion. Pour le technicien de la paie, ce terme signifie " somme annuelle des éléments de salaire soumis aux cotisations de Sécurité Sociale ". Pour le comptable, la masse salariale correspond au total des comptes comptables concernés par les écritures de paie, c'est-à-dire les sommes enregistrées dans la sous-classe 64. Les charges de personnel comprennent les rémunérations du personnel (" salaires " au sens large) et les charges sociales légales et contractuelles. Pour le gestionnaire de la masse salariale, ce terme désigne l'ensemble des salaires, versés à une population donnée, pendant une durée déterminée.

La focalisation sur la masse salariale comptable et budgétaire favorise selon nous le développement des dépenses d'intérim et, plus globalement, des dépenses liées à l'externalisation de certaines fonctions de l'entreprise (paie, informatique, nettoyage, etc.). Le chef d'entreprise, jugé par ses actionnaires sur sa capacité à maîtriser la masse salariale, l'est beaucoup plus rarement sur sa capacité à maîtriser les dépenses

d'intérim et d'externalisation (honoraires, etc.), dépenses beaucoup moins faciles à suivre et analyser. L'ARTT crée une difficulté complémentaire : un accord d'ARTT " offensif " contribue mécaniquement à augmenter la masse salariale des CDI, mais peut dégonfler les dépenses d'intérim. Rares sont les responsables d'entreprises interrogés qui suivent conjointement les dépenses d'intérim et de masse salariale budgétaire en mettant en rapport ces deux évolutions. Il faut cependant souligner que de tels retraitements (regroupement des dépenses de personnel et d'intérim) sont effectués par la Banque de France dans l'analyse de bilan.

In fine, l'ARTT oblige ainsi selon nous à revoir les indicateurs de contrôle de gestion. Nous prendrons ici l'exemple de l'entreprise C (groupe agro-alimentaire). Dans cette entreprise, l'évolution des indicateurs de gestion est dépeinte comme négative par la Direction du Contrôle de Gestion et « les clignotants sont à l'orange » (tableau 6).

Mais de quels indicateurs de gestion parle-t-on ? L'équipe de recherche a approfondi la question. Les deux soldes de gestion utilisés prioritairement (marge brute et valeur ajoutée), sont restés pratiquement stables pour 1997 et 1998. En revanche, l'effectif moyen permanent pondéré des temporaires et des saisonniers a augmenté fortement : 1676 en 1997, 1800 en 1998, soit +7,4 %. Dans le même temps, le volume des heures travaillées a légèrement diminué en 1998, passant de 2 993 336 h en 1997 à 2 893 320 h en 1998, soit –3,34 %.

Si nous examinons les ratios calculés par rapport à l'effectif moyen, les résultats sont préoccupants, et c'est ce constat qu'a fait la Direction de l'entreprise. En revanche, un calcul par rapport aux heures travaillées nous semble mieux adapté à la réalité économique observée et amène à une conclusion opposée. Il convient de faire évoluer les indicateurs de gestion de l'entreprise pour éviter d'avoir une vue trop partielle et trop pessimiste des impacts de l'ARTT.

Ce suivi par indicateurs centrés sur les heures travaillées, même s'il s'avère plus satisfaisant que le précédent, présente néanmoins des limites. Les chercheurs de l'ANACT F. YAHIAOUI et J.C. MONTBLANC (ANACT, 1995) ont ainsi montré les biais des indicateurs de « coût minute » dans la confection. L'économiste J. GADREY (1996), spécialiste des activités de service, a analysé les limites des indicateurs de productivité (chiffre d'affaires / heure travaillée) dans la distribution. Ce type d'indicateurs ne prend pas en compte les aspects plus qualitatifs (qualité, service...). Ainsi, dans la distribution, un tel indicateur favorise un « service minimum », car affecter du personnel pour informer les clients fait mécaniquement baisser l'indicateur de productivité.

Le besoin de renouveler les indicateurs de productivité dans le cadre des accords d'ARTT est souligné par de nombreux consultants et chercheurs. Nous rejoignons ici les constats et les propositions de Développement et Emploi (THIERRY, PERRIEN, 1998) qui s'appuient sur les travaux de P. ZARIFIAN (1990) et de R. BEAUJOLIN (1999). Selon P. ZARIFIAN, « *les véritables fondements de la forme moderne de la productivité résident, non pas dans une course sans fin à l'économie des ressources (la logique du toujours moins : toujours moins d'emplois, moins de temps travaillé etc.), mais dans les capacités individuelles et collectives des personnes au travail à prendre en compte la qualité des services rendus aux utilisateurs de leur activité, à élever la qualité et la pertinence même de leur activité professionnelle en créant de la valeur d'usage avec efficience, c'est-à-dire en élevant le niveau de la qualité des prestations qu'ils offrent, tout en économisant effectivement les ressources (en matière, en équipement, en énergie...) utilisées.* »

On peut finalement se poser la question d'un biais naturel « pessimiste » des ratios de gestion sur l'ARTT. Nous rejoignons ici les positions de M. BERRY (1983) du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, selon lequel les nouvelles formes d'organisation du travail (travail enrichi, groupes semi-autonomes) ont souvent été considérées comme des solutions onéreuses, faute d'évaluation économique suffisante pour prendre en compte les avantages spécifiques de ces innovations. Les indicateurs ignorent certains bénéfices cachés (baisse de

Tableau 6

Indicateurs de suivi de la productivité (entreprise C, groupe agro-alimentaire)

En KF	1997	1998	Evolution
Indicateurs retenus par le CDG :			
Marge Brute /Effectif moyen	400,71	371,61	–7,2 %
Valeur Ajoutée / Effectif moyen	271,48	253,33	–6,7 %
Indicateurs suggérés :			
Marge Brute / Heures travaillées	0,224	0,231	+3,1 %
Valeur Ajoutée / Heures travaillées	0,152	0,157	+3,9 %

l'absentéisme, augmentation de la solidarité des équipes, meilleure gestion des équipes, possibilité d'embaucher), mais se focalisent sur les coûts directs. Certains travaux récents en contrôle de gestion (comptabilité à base d'activités, tableau de bord prospectif, etc.) se traduisent par une remise en cause des outils existants, et par la mise en place de tableaux de bord intégrant des critères financiers, mais aussi des aspects liés aux ressources humaines, au marketing, à l'innovation (HERRIAU, 1999, LORINO, 1999, KAPLAN et NORTON, 2000). L'ARTT renforce, selon nous, ce besoin de faire évoluer les indicateurs du contrôle de gestion dans les organisations. Le dossier de l'ANACT « Changements organisationnels et instrumentation de gestion » (1995) offre à cet égard références conceptuelles, méthodologiques, et études de cas.

La nécessité d'accompagner les responsables pour maîtriser le changement

Les instruments de pilotage ne sont utiles que s'ils sont compris, acceptés et utilisés. Afin que les responsables opérationnels se les approprient pleinement, il est parfois opportun de les aider dans cet apprentissage. Pour illustrer cet accompagnement pédagogique, nous prenons l'exemple de l'entreprise F (parc de loisirs). L'évolution des règles de gestion concernant les plannings, les congés, les absences, l'annualisation et les éventuels délais de prévenance a posé, dans un premier temps, problème aux responsables hiérarchiques chargés de faire appliquer ces nouvelles règles qu'ils ne maîtrisaient pas très bien.

Par la suite, un manuel a été mis en place pour faciliter la gestion des horaires dans l'entreprise F. Ce manuel professionnel s'adresse à tous les cadres et agents de maîtrise. Il sert de guide et regroupe, en un seul document, l'ensemble des procédures et des outils de gestion sociale utilisés sur le parc de loisirs. Ce guide porte en particulier sur l'aménagement et la réduction du temps de travail, la gestion des congés payés et des absences. Selon l'avis des responsables opérationnels, la diffusion de cet outil permet de s'approprier les règles du fonctionnement de la modulation annuelle et de mieux gérer des plannings plus complexes.

Les responsables d'équipe peuvent aussi être évalués sur leur capacité à bien gérer l'annualisation. Par exemple, dans l'entreprise B (banque régionale), les gestionnaires sont évalués sur leur capacité à gérer des plannings ambitieux. Le nombre d'intérimaires et de CDD pour surcroît de travail (en jours / hommes) et le nombre d'heures supplémentaires (en heures) sont ainsi contrôlés par service, et deviennent des indicateurs pour évaluer la compétence du gestionnaire.

Cette responsabilisation de la hiérarchie intermédiaire et cette définition des règles de gestion des présences ne va pas de soi (*cf.* encadré 1 p. 54). Lors de nos différentes visites, nous avons mesuré l'ampleur des difficultés rencontrées par les gestionnaires pour passer de l'ancienne à la nouvelle organisation du travail. Dans la plupart des entreprises de notre échantillon, les délais ont été beaucoup plus longs que prévu. Un Directeur des Ressources Humaines nous a confié qu'il fallait bien deux années pour « digérer » l'ARTT, et il a ajouté avec fatalisme : « *on verra bien plus tard, nous avons encore cinq ans pour nous retourner* ». Ce retard nous paraît préoccupant dans la mesure où la nouvelle organisation est un préalable au redéploiement commercial nécessaire à l'équilibre financier des entreprises.

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

*
* *

Notre étude portant seulement sur les deux ans postérieurs à la mise en place de l'ARTT, ses conclusions, certes contrastées, ne sont que partielles. Elles nous ont cependant permis d'effectuer quatre constats.

Premièrement, nous avons constaté que les réorganisations et les gains de productivité associés ne permettent pas d'équilibrer immédiatement des projets pourtant bien menés en interne par des individus et des organisations fortement motivés. Nous avons le sentiment que la dynamique sociale permettra à l'entreprise de construire progressivement un équilibre financier satisfaisant. Force est de constater l'ampleur et les difficultés du chantier de l'ARTT, même pour des organisations qui s'y étaient préparées.

Deuxièmement, la piste probablement la plus fructueuse pour relever les enjeux de productivité est celle du redéploiement, c'est-à-dire de l'affectation du personnel nouveau dans des activités à plus fort potentiel. En ce sens, les entreprises évoluant dans des marchés porteurs bénéficient d'un avantage considérable. Pour elles, les accords d'ARTT peuvent effectivement accélérer une dynamique déjà existante. Pour les autres, avec ou sans ARTT, la conquête de nouveaux marchés est toujours difficile.

Encadré 1

La nécessité de règles de gestion des présences

Le consultant B. Girard (2000, p. 33) insiste sur le rôle de la hiérarchie intermédiaire dans la gestion de l'annualisation : « *la modulation met au premier plan la hiérarchie intermédiaire. C'est le management de proximité qui va, au quotidien, organiser le travail, construire les emplois du temps et négocier les horaires. (...) Là où il se contentait de noter les absences (et encore cette fonction était souvent déléguée à des systèmes automatiques), on va lui demander d'organiser des présences, ce qui est tout-à-fait différent.* » Cet auteur insiste sur le besoin de règles claires à la disposition de la hiérarchie pour gérer ces présences.

« *Les règles les plus courantes portent sur :*

– *la distribution des jours : accolés ou pas aux congés, sécables ou insécables...*

– *le nombre de jours que le salarié peut librement choisir,*

– *les effectifs minimum que l'on doit trouver dans le service à tout moment,*

– *la liberté laissée au manager de modifier les jours en fonction des charges de travail dans l'entreprise..., (Girard, 2000, p. 43)*

Selon cet auteur, « *la plupart de ces règles ont été négociées sans vraiment se préoccuper du management (...) La réécriture des plus mauvaises règles devrait être l'une des missions des commissions de suivi que la loi a prévues.* »

Là encore, les réalisations prennent du temps, et nos analyses soulignent sans ambiguïté que le pari commercial est incertain. Les dérapages constatés de la masse salariale pèsent alors directement sur le résultat final.

Troisièmement, compte-tenu de ces difficultés, une forte contribution du personnel et des pouvoirs publics semble indispensable pour l'équilibre financier du dispositif (ALIS et *alii*, 1999). Parmi les entreprises analysées, les mieux placées sont d'abord celles qui ont obtenu les efforts les plus significatifs de leurs salariés. Cette contribution n'est pas facile à négocier, certains salariés (notamment les plus jeunes, ou les moins rémunérés) étant parfois peu ouverts à l'échange temps libre / modération salariale. De même, les exonérations de charges sociales « *Robien* » jugées parfois trop élevées par certains spécialistes (CETTE et GUBIAN, 1997), se sont révélées indispensables à l'équilibre des accords.

Quatrièmement, la mise en œuvre de l'ARTT nécessite des apprentissages et des remises en cause. On peut ici rappeler les préconisations de D. GARVIN (1999 p. 83), spécialiste du « *knowledge management* » (management des savoirs dans l'entreprise). « *Les entreprises doivent analyser leurs succès et leurs échecs, les évaluer systématiquement et en enregistrer les leçons sous une forme simple et accessible aux salariés (...) Trop de responsables aujourd'hui sont indifférents, voire hostiles, au passé et, en n'y réfléchissant pas, laissent échapper un savoir précieux. Le savoir acquis lors d'erreurs est souvent le moyen de parvenir aux succès ultérieurs. En termes plus simples, l'échec est l'ultime professeur.* » Pour D. GARVIN, « *un échec productif est celui qui mène à une vision et à une compréhension de ce qui s'est passé et accroît donc la sagesse commune de l'entreprise. Un succès improductif se produit lorsqu'un projet réussit sans que l'on sache comment ni pourquoi.* »

Dans cette perspective, la négociation d'un accord d'ARTT ne se termine pas à sa signature. Les consultants (internes ou externes), présents en amont, doivent aussi être présents en aval pour accompagner les responsables dans la mise en œuvre du changement. Ce besoin d'accompagnement *a posteriori* se révèle d'autant plus important que les structures d'entreprises se transforment extrêmement vite.

Nous souhaitons enfin souligner les limites méthodologiques de notre recherche. Comme le rappellent J. Y. BOULIN et D. TADDEI (1989), une certaine prudence s'impose dans l'évaluation des impacts des accords d'aménagement-réduction du temps de travail : « *non seulement, les entreprises n'ont pas toujours une analyse comptable rigoureuse de certains paramètres (notamment pour les gains de productivité induits), mais les résultats constatés sont dûs pour partie à l'évolution spontanée des entreprises et non pas à la seule réduction-réorganisation du temps de travail. La difficulté d'appréciation est encore plus grande quand la réduction-réorganisation du temps de travail fait elle-même partie d'un plan général de restructuration et s'accompagne d'une politique d'investissement particulièrement dynamique.* » Les évaluations proposées doivent tenir compte de ces réserves.

L'absence de validité externe doit être soulignée. L'échantillon n'est pas aléatoire, ni représentatif de l'ensemble des entreprises signataires d'accords *Robien*. Cette étude exploratoire appelle ainsi des approfondissements ultérieurs sur des échantillons plus importants.

Bibliographie

ALIS D., D'ARCIMOLES C.H., LAVAL F., POILPOT-ROCABOY G., et SAULQUIN J.Y., « Conséquences des accords dits de Robien sur la masse salariale », *Actes du dixième congrès de l'AGRH*, Lyon, septembre 1999.

ANACT, *Changements organisationnels et instrumentation de gestion*, Dossier documentaire, 1995.

BÉAL E., « Les 35 h à l'épreuve de la compétition internationale », *Management et Finance*, n° 112, novembre 1999.

BEAUJOLIN R., *Les vertiges de l'emploi*, Grasset, 1999.

BERNARD BRUNHES CONSULTANTS, « La loi *Robien* : une première évaluation », Assemblée Nationale, Commission des Finances, *Rapport d'information* n° 3506, avril 1997.

BERRY M., *Une technologie invisible : l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains,* Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, 1983.

BLOCH-LANDON C., et BOISARD P., « L'aménagement et la réduction du temps de travail », *Données Sociales*, INSEE, 1999.

BLOCH-LANDON C., COUTROT T., DIDRY C. MICHON F., « Découvrir la réduction et l'aménagement des temps de travail : la mise en œuvre des accords de Robien dans douze petites et moyennes entreprises », *Travail et Emploi* n° 79, mars 1999.

BOULIN J.Y., et TADDEI D., « Les accords de réduction-réorganisation du temps de travail : négociations et conséquences économiques », *Travail et Emploi,* n° 40, février 1989.

CETTE G., et GUBIAN A., « La réduction de la durée du travail : les évaluations convergent-elles ? » in *La réduction du temps de travail, une solution pour l'emploi ?* coordonné par Cahuc P., et Granier P., Economica, 1997.

CETTE G., et TADDEI D., « Les effets économiques d'une réduction du temps de travail » in *Le temps de travail*, Syros, 1992.

CETTE G., et TADDEI D., *Temps de travail, mode d'emploi : vers la semaine de quatre jours ?*, Editions la Découverte, 1994.

CETTE G., et TADDEI D., *Réduire le temps de travail : de la théorie à la pratique*, le Livre de Poche, 1997.

CORNET A., « Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris ? », *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 24, n° 3, Automne 1999.

DARES, Ministère de l'emploi et de la solidarité., « 35 heures – 1ère étape – bilan au 5 mai 99 », 1999.

DOISNEAU L., « Deux années d'application du dispositif d'incitation à la réduction collective du temps de travail », *Document d'études DARES* n° 23, septembre 1998.

FOURASTIÉ J., *La productivité*, Que sais-je n° 557, onzième édition, 1987.

GADREY J., *Services : la productivité en question*, Desclée de Brouwer, 1996.

GARVIN D., « Créer une organisation intelligente » *in Le knowledge management*, collection Harvard Business Review, Les éditions d'organisation, 1999.

GIRARD B., *Votre entreprise a signé un accord sur les 35 heures : et maintenant ?*, Maxima 2000.

HAMMER M., et CHAMPY J., *Le reengineering*, Dunod, 1993.

HERRIAU C., « Le concept de performance soutenable en comptabilité de gestion », revue *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 2, n° 3, septembre 1999.

HIRSCHMAN A.O., *Deux siècles de rhétorique réactionnaire*, Fayard, 1991.

HIRSCHMAN A.O., « La rhétorique réactionnaire : deux ans après » in *Un certain penchant à l'auto-subversion*, Fayard 1995.

IGALENS J., et PERETTI J.M., *Le bilan social de l'entreprise*, PUF, 3ème édition, 1997.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., « Le tableau de bord prospectif » *in Les systèmes de mesure de la performance*, (traduit de la Harvard Business Review), les Editions d'Organisation, 1999.

LORINO P., « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, 1995.

MOLINIÉ A.F., « Négocier la modulation », *Travail et Emploi* n° 36/37, 1988.

NONAKA I., et TAKEUCHI H., *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, Editions De Boeck Université, 1997.

PASSERON H., « Temps de travail et emploi : du bon usage de la loi *Robien* », *Futuribles* n° 217, février 1997.

REIX R., « Flexibilité », in SIMON Y., JOFFRE P. (éds), *Encyclopédie de gestion,* Paris, Economica, deuxième édition, 1997.

RIGAUDIAT, J., *Réduire le temps de travail*, 2ème édition, Syros, 1996.

ROBERT G., et HASPEL R., *Construire des organisations qualifiantes*, Les Editions d'Organisation, 1996.

SAVEL S., et GAUTHIER J.-P., *La loi Aubry, Réduire-Aménager-Embaucher*, Les Editions d'Organisation, 1998.

STALK G., et HOUT T., *Vaincre le temps – Reconcevoir l'entreprise pour un nouveau seuil de performance*, Dunod, 1992.

THIERRY D., PERRIEN C., *A la recherche du temps convenu, aménagement du temps de travail et performance socio-économique*, Editions d'Organisation, 1998.

ZARIFIAN P., "La productivité : expression de l'adaptabilité et de la créativité de l'entreprise" *in* ECOSIP, *Gestion Industrielle et mesure économique*, Paris, Economica, 1990.