

Devoir à rendre pour le 7 novembre 2006

ECONOMIE D'ENTREPRISE

SUJET : Productivité et flexibilité

Document 1 : Volkswagen met fin à la semaine de quatre jours en Allemagne

Après plusieurs heures de négociations, Volkswagen est parvenu à conclure un accord avec le syndicat IG Metall sur une nouvelle organisation du temps de travail dans ses usines d'Allemagne de l'Ouest. Les deux parties ont dévoilé, vendredi 29 septembre, les grandes lignes d'une restructuration dont les détails seront publiés mercredi 4 octobre. L'accord s'appliquera ensuite à partir de janvier 2007 jusqu'à fin 2011. Le compromis prévoit un allongement de la durée du travail, actuellement de 28,8 heures hebdomadaires, et met fin à la semaine de quatre jours, introduite en 1994 pour sauver 30 000 emplois.

Source : Le Monde, 1^{er} octobre 2006

Document 2 : Flexibilité et emploi

Dans un livre récent, « Made in Monde » (2006), une équipe de chercheurs dirigée par Suzanne Berger a montré que l'importance de la flexibilité dépendait des secteurs. L'électronique est désormais organisée sur une base modulaire : chaque objet est l'assemblage de composants relativement standardisés. Par conséquent, il est possible, pour chaque composant, de le fabriquer soi-même ou de le sous-traiter, et de changer de sous-traitants en fonction des prix proposés. Dans un tel contexte, la flexibilité du travail, précisément la possibilité de licencier, d'embaucher, de se réorganiser sans délai ni coût, est essentielle pour demeurer compétitif. Inversement, le degré d'intégration de la production demeure élevé dans la construction automobile, malgré le poids croissant de certains sous-traitants travaillant pour divers constructeurs, du fait de l'interdépendance entre les divers composants. La stabilité de la main d'œuvre est alors utile. Ces remarques aident à comprendre la quasi-absence européenne et les difficultés récentes du Japon dans l'informatique, alors que ces régions demeurent très puissantes dans l'automobile.

Source : Alternatives économiques, 2006, p. 75.

Document 3 : Les lois et les différents types d'accord de réduction du temps de travail

Trois lois ont encadré la réduction du temps de travail jusqu'à 35 heures hebdomadaires, dans les établissements. Si les deux premières lois, la loi du 11 juin 1996, dite Robien et la loi du 13 janvier 1998, dite Aubry I, n'étaient qu'incitatives, la loi du 19 janvier 2000, dite Aubry II, réduit la durée légale du travail dans tous les établissements de plus de 20 salariés. Les conditions de réduction du temps de travail dans le cadre de ces deux dernières lois sont détaillées ci-dessous.

La Loi du 13 juin 1998, dite Aubry I

Comme la loi Robien, la loi Aubry I incite les établissements à réduire leur temps de travail en créant ou préservant des emplois en contrepartie d'aides importantes. Pour obtenir les aides, l'entreprise doit effectivement réduire son temps de travail d'au moins 10 %, ce qui lui permet d'atteindre une durée collective hebdomadaire de 35 heures. La loi Aubry I contenait deux volets : un offensif et un défensif. Dans le cas du volet offensif, les entreprises s'engagent à créer des emplois, au moins 6 % (10 % dans le cadre de la loi Robien). Le volet défensif, dans le cas où la réduction du temps de travail permet d'éviter un plan social et des licenciements économiques, donne accès également à ces aides. L'aide est attribuée pour chacun des employés auquel s'applique la réduction du temps de travail ainsi que pour ceux nouvellement embauchés. Elle consiste en des avantages, sous forme de réductions de cotisations sociales patronales, forfaitaires et dégressives pendant cinq ans à compter de la date d'entrée en vigueur de la réduction du temps de travail. L'aide est dégressive dans le temps pour inciter aux réductions du temps de travail rapides. La sortie de ce système d'aides, dites **incitatives**, est assurée par la loi Aubry II.

La Loi du 19 janvier 2000, dite Aubry II

Pour les établissements de plus de 20 salariés, la seconde loi met en place de nouveaux allègements de cotisations patronales comprenant deux composantes qui s'ajoutent : une aide pérenne et forfaitaire pour les entreprises aux 35 heures de 4 000 francs par an et par salarié ; des allègements de charges sur les bas et moyens salaires de 17 500 francs par an et par salarié au Smic, dégressifs pour des salaires plus élevés jusqu'à 1,8 fois le Smic. Ces aides, dites **structurelles**, s'appliquent aux entreprises ne bénéficiant pas d'autres aides à la réduction du temps de travail, si l'entreprise a signé un accord majoritaire (1) fixant la durée du travail à 35 heures sur la semaine ou à 1 600 heures sur l'année (2) et comportant un certain nombre de clauses (durée du travail, nombre d'embauches prévues ou d'emplois préservés). Par ailleurs, certaines entreprises sont non éligibles aux aides : c'est le cas des grandes entreprises publiques par exemple. Les entreprises, bénéficiant déjà des aides incitatives, peuvent bénéficier des allègements de charges sur les bas et moyens salaires, puis de l'aide pérenne quand les aides incitatives cessent.

Source : Bruno Crépon, Marie Leclair et Sébastien Roux (2004), « RTT, productivité et emploi », *Economie et prévisions*, n° 376-377, pp. 55 - 89.

Document 4 : Productivité : les entreprises peuvent mieux faire

Le cabinet de conseil Proudfoot Consulting se consacre depuis 1946, date de sa création, à la chasse au temps "perdu" et édite tous les ans depuis 1992 une étude sur la productivité du travail. Pour cette nouvelle édition, 2.614 études de cas détaillées ont été réalisées au sein de grandes entreprises dans 13 secteurs d'activité et 12 pays. L'enquête repose à la fois sur l'observation des travailleurs et sur des entretiens menés auprès de 816 décideurs. Il ressort de cette étude que l'efficacité des entreprises est loin d'être optimale. La faute au temps de travail et à la productivité, largement inférieurs à ce qu'ils pourraient être dans des conditions idéales. Un potentiel de croissance que les entreprises ne doivent pas négliger car "la productivité du travail constitue le principal indicateur de la santé économique", rappelle le professeur John Van Reenen de la London School of Economics.

Un tiers du temps de travail gaspillé

Les salariés peuvent être un levier ou un frein à l'efficacité organisationnelle. Si une bonne organisation peut raisonnablement espérer que 85 % du temps disponible sera consacré à des activités créatrices de valeur, la réalité montre que ce taux atteint seulement 63 % en moyenne dans les pays examinés. Le léger recul des jours perdus depuis 2001 montre une progression dans la prise en compte de ce phénomène mais qui doit être relativisée aux vues de sa faible ampleur (seulement 14 % de jours perdus en moins entre 2001 et 2005) et de l'importance du temps improductif relevé (84 jours en 2005). Ce chiffre pèse d'autant plus sur les résultats de l'entreprise qu'elle emploie du personnel qualifié et donc verse des salaires plus élevés.

Insuffisance de la planification et de la supervision

Si l'encadrement porte une part de responsabilité dans le contrôle quotidien du travail, le système de gestion opérationnel des entreprises apparaît comme le premier facteur de perte d'efficacité. Prévoir, planifier, assigner les tâches et mesurer les résultats sont les dénominateurs communs à tout processus de gestion et lorsqu'ils sont mal appropriés ou pire, pas mis en oeuvre du tout, le meilleur management au monde ne peut être efficace. Ainsi, **la planification et le contrôle insuffisants** ainsi qu'une **supervision inappropriée** sont les deux principaux freins à l'efficacité identifiés par Proudfoot, responsables respectivement pour 46 % et 31 % des pertes d'efficacité du processus de gestion et donc des pertes de productivité. Par ailleurs, l'évolution des résultats depuis 2002 montre que l'inefficacité de la communication et les problèmes liés à l'informatique sont moins cités. Enfin, la contribution des problèmes de qualification et de motivation à la diminution de la productivité stagne entre 8 % et 9 %

Les entretiens réalisés avec les dirigeants montrent que ces derniers font difficilement le lien entre les causes de l'inefficacité et leur système de gestion opérationnel. A titre d'exemple, les chefs d'entreprise français, pourtant parmi les plus critiques, ne sont que 13 % à le qualifier de médiocre. Et ils sont seulement 5 % en Grande-Bretagne. Par contre, ils se disent conscients du manque de temps accordé à la supervision, à la fois pour assigner les tâches précisément, contrôler les résultats et résoudre les problèmes. L'ensemble de ces opérations n'utiliserait que 7 % du temps de l'encadrement intermédiaire, contre 39 % pour les activités d'administration générale. Des déficiences que Nicholas Crafts, professeur d'histoire de l'économie à la London School of Economics, interprète comme une "tendance à exagérer l'importance des nouveaux projets, au lieu de privilégier une optimisation de l'usage des ressources existantes."

Source : Aurélie Fardeaux (2006), *Le journal du management*, 24 mai.