

RÉDUCTION DE LA DURÉE DU TRAVAIL ET COMPORTEMENTS DES ENTREPRISES

Synthèse des études monographiques disponibles

par

Yves BAROU, Jacques RIGAUDIAT, Alain DOYELLE *

SOMMAIRE

	Pages
	—
INTRODUCTION	12
I. DURÉE ET COMPENSATION : DES AMBIGUÏTÉS A LEVER.	12
1. Durée du travail et modalités de réduction.	13
2. La compensation salariale : les mots et les choses.	14
II. PRODUCTIVITÉ ET RÉORGANISATION : DES OPPORTUNITÉS A SAISIR.	16
1. Les limites de l'intensification des rythmes de travail.	16
2. La nécessité de nouvelles formes de mise en œuvre du capital.	17
III. RÉDUCTION DE LA DURÉE DU TRAVAIL : UNE SOLUTION POUR L'EMPLOI ?	19
1. Les diverses logiques en présence.	19
2. Un bilan des effets sur l'emploi.	21
ANNEXES. MONOGRAPHIES D'ENTREPRISES.	22

* A l'époque, respectivement chef du Bureau Emploi et Salaires à la Direction de la Prévision du ministère de l'Économie et des Finances, chargé de mission au service des Affaires sociales du Commissariat général du Plan et administrateur civil au service des Études et de la statistique du ministère du Travail.

Depuis quelques années, et en particulier depuis 1978, l'opportunité de la réduction de la durée du travail a fait l'objet de nombreuses prises de position et de commentaires d'origine diverse. Il n'y a pas eu d'opposition frontale quant à la légitimité de la réduction du temps de travail pour améliorer les conditions de vie, mais des désaccords se sont faits jour sur les modalités et leurs retombées économiques et sociales. En fait, étant donné la situation sur le marché du travail, le débat s'est centré sur l'incidence de la réduction en terme de création d'emplois.

Les études économiques, notamment les variantes effectuées par les modèles Métric, DMS et Copain, ont montré l'intérêt d'une réduction de la durée du travail. Une telle baisse des horaires apparaît même comme la mesure la plus efficace pour réduire significativement la progression à court moyen terme du chômage. Son impact sur l'emploi et le chômage dépend toutefois des hypothèses retenues — modalités d'application, ampleur et nature des gains de productivité induits — et de deux conditions fondamentales : maintien des capacités de production de l'entreprise et maîtrise des coûts unitaires. Ces hypothèses sont-elles fondées ? Ces conditions peuvent-elles être remplies ? Plus généralement, comment faut-il nuancer l'approche macroéconomique qui assimile pour une large part, notamment à travers le mécanisme du cycle de productivité, les effets d'une réduction des horaires à ceux d'une reprise de la production ?

Pour mieux répondre à ces questions, une meilleure appréciation du comportement des entreprises est nécessaire. Plusieurs monographies (1) effectuées à la demande des ministères concernés et qui, toutes, ont été suivies par eux, sont aujourd'hui disponibles. La synthèse tentée ici de ces observations conduit à nuancer le raisonnement macroéconomique rappelé ci-dessus et à le préciser.

Ces travaux montrent d'abord l'hétérogénéité et les ambiguïtés des notions de durée du travail et de compensation salariale. La première partie invite donc à préciser les définitions et à dépasser les raisonnements trop globaux.

L'impact de telles réductions sur les entreprises sera ensuite, dans une seconde partie, analysé en détail. L'origine et la nature des gains de productivité pourront ainsi être mieux appréciées : gains liés à une simple intensification du travail ou gains induits par une refonte de l'organisation ? Seront ainsi mis en lumière les enjeux et les difficultés de telles réorganisations.

Une troisième partie présentera enfin quelques conclusions sur les logiques en présence, les risques qu'elles comportent, la manière dont elles peuvent aujourd'hui s'articuler et tentera de dresser un bilan global des effets sur l'emploi et le chômage, qui peuvent raisonnablement être attendus.

Trois difficultés de méthode doivent, tout au long de cette synthèse, être gardées en mémoire :

- le risque de subjectivité s'agissant d'observations sur les entreprises, ce risque est cependant réduit puisque les différentes équipes, diverses aussi bien par leur méthode que par leur formation, aboutissent largement aux mêmes conclusions;

- le passage du point de vue microéconomique au bilan macroéconomique, toujours difficile : il est cependant nécessaire pour vérifier la validité des raisonnements quantitatifs qui restent bien évidemment indispensables;

- l'hétérogénéité même des processus observés, qui fait problème. Ces monographies portent, en effet, sur des opérations de nature très différentes (réductions plus anciennes portant sur des horaires supérieurs à 40 heures, négociations récentes sur des horaires inférieurs à 40 heures ou réductions envisagées dans le cadre de la marche vers les 35 heures). Elles n'en convergent pas moins sur la nature des obstacles rencontrés et des types de réactions et attitudes que ceux-ci peuvent induire.

I. DURÉE ET COMPENSATION : DES AMBIGUÏTÉS A LEVER

Réduire la durée du travail paraît, à première vue, relativement simple, ou tout au moins intellectuellement maîtrisable. Certes, les exercices macroéconomiques nous incitent à y regarder de plus près. En effet, manipuler cette variable qui est au cœur des mécanismes de l'économie, c'est aussi, de proche en proche, s'interroger sur la réalité qui l'accompagne : compensation salariale, durée d'utilisation des équipements... Mais, ces interrogations portent sur les conditions générales d'un tel processus et posent la question de la compatibilité des évolutions ainsi générées et de leur « acceptabilité » économique et sociale.

(1) A savoir :

- *Réduction des horaires et emploi : analyse organisationnelle d'une vingtaine d'entreprises*, Centre de gestion scientifique de l'École des Mines de Paris, février 1982;
- *Réduction et aménagement du temps de travail*, étude monographique. CREDOC, avril 1982;
- *Durée du travail, investissement et emploi*, Centre d'études juridiques et économiques de l'Emploi, université des sciences sociales de Toulouse, décembre 1981;
- *La réduction des durées travaillées*, Centre d'études de l'emploi, 1982;
- *La réduction de la durée du travail dans les entreprises : processus et enjeux*, Centre de recherches en sciences sociales du travail, université de Paris-Sud, 1982;
- *Réussir l'aménagement du temps dans l'entreprise*, Direction régionale du travail et de l'emploi, Lyon, septembre 1981.

Chacune de ces monographies a fait l'objet d'un court résumé, placé en annexe à la fin de cet article. Les lecteurs particulièrement intéressés par l'une ou l'autre d'entre elles peuvent s'adresser, pour en obtenir communication, auprès de l'organisme de recherche qui l'a effectuée (adresse mentionnée la suite de chaque résumé).

Or, les monographies, et c'est sans doute là le premier fait à souligner, mettent en évidence l'hétérogénéité et l'ambiguïté des deux principales notions utilisées dans les raisonnements macroéconomiques : la durée du travail et la compensation salariale.

1. Durée du travail et modalités de réduction.

La réalité de la durée du travail apparaît bien plus complexe que la vision héritée de la législation de 1936 qui passe pourtant, elle-même, pour l'une des plus complexes du droit du travail : horaire collectif, 40 heures réparties sur 5, 5 1/2 ou 6 jours... même en tenant compte du fait que cette dernière a été remaniée à de nombreuses reprises (2). La durée du travail est devenue un élément très hétérogène, notamment à l'intérieur d'une même entreprise. La complexité de cette notion est telle qu'il convient de s'interroger, presque à chaque cas, pour savoir ce que l'on réduit et quelle est la portée réelle de la réduction. Ainsi, les modalités de la réduction constituent en elles-mêmes un enjeu dans la mesure où l'on cherche à les adapter aux caractéristiques des secteurs, des entreprises, des établissements, des ateliers ou des catégories de personnel. De plus, le processus de réduction agit parfois directement sur l'organisation du temps dans l'entreprise, soit comme révélateur, soit comme condition indispensable d'un nouvel aménagement du temps.

L'hétérogénéité de la notion de durée du travail.

Cette hétérogénéité tient d'abord au fait que les horaires en usage ne sont pas uniques et uniformes dans une même entreprise, ensuite à ce que le calcul d'un horaire donné peut être réalisé de différentes façons.

Bien que l'on parle souvent de la durée hebdomadaire d'un établissement, la réalité est rarement celle de l'existence d'un seul horaire puisque coexistent pratiquement toujours plusieurs durées et plusieurs formes d'horaires dans un même établissement. Ainsi, dans les entreprises étudiées, environ 60 % des établissements ont quatre types d'horaires différents ou plus, même si souvent la durée hebdomadaire « affichée » est identique ou n'a que deux valeurs différentes. Il est pratiquement impossible de trouver deux établissements disposant d'un système horaire identique. Un système peut, en effet, combiner, en plus de différences dans la durée « affichée », plusieurs catégories d'horaires (horaires de journée, 2×8 , 3×8 , 4×8 ...). L'horaire de journée est présent dans tous les systèmes soit seul, soit associé à d'autres types d'horaires. De même, la quasi-totalité des ateliers fonctionne avec au moins un type d'horaire posté. De plus, un même horaire affiché peut recouvrir des réalités différentes selon la façon dont les pauses sont prises en compte et selon le cadre temporel de calcul (semaine, année,...).

Une même durée du travail peut recouvrir des segments temporels différents (3). Les salariés considèrent généralement que le temps de travail correspond au temps passé sur le lieu de travail, même si ce dernier inclut des périodes de repos (pauses, temps morts, arrêts techniques). Cependant, il existe des pauses de différentes natures; alors que les pauses méridiennes des horaires de journée ne sont jamais comptabilisées comme temps de travail, des pauses café ou de temps de casse-croûte pour les postés le sont et sont, d'ailleurs, rémunérées comme telles. Aussi, dans de nombreux établissements, pour une même durée affichée de 40 heures, les travailleurs à la journée doivent-ils effectuer en principe 40 heures, tandis que le personnel posté a un horaire ouvré effectif de 37 heures 30 minutes. Lorsqu'une pause de 30 minutes par poste de 8 heures est prévue et s'effectue sur les lieux du travail, parfois même sans interruption des machines (système d'alarme par exemple), le temps de présence de ces travailleurs postés reste à 40 heures et il peut paraître normal de retenir cette dernière valeur comme temps de travail. Toutefois, cette interprétation n'est pas celle de l'ensemble des entreprises puisque dans les réponses à l'enquête trimestrielle du ministère du Travail, les pauses des postés sont parfois prises en compte. Par ailleurs, lors de certaines négociations sur la réduction de la durée du travail, certaines entreprises proposent de prendre comme base de discussion le temps de travail effectif et non le temps de présence.

La prise en compte des temps de repos peut, certes, contribuer à diminuer notablement la durée hebdomadaire affichée, mais cette notion qui se place néanmoins dans le cadre d'une semaine de travail complète et normale, n'est pas influencée par le nombre de jours de repos dans l'année. L'hétérogénéité dans ce domaine est tout aussi grande que pour la durée hebdomadaire, puisqu'interviennent les congés payés normaux, pour ancienneté, les jours fériés, les ponts, les jours de repos spécifiques (fêtes patronales, postes de repos compensateurs pour conditions de travail particulières, ...). La prise en compte de ces éléments ne peut être faite que dans le cadre annuel, quitte à retraduire ce chiffre en une moyenne hebdomadaire malgré les difficultés pratiques que cela représente (4).

(2) Loi du 27 décembre 1975 sur les horaires flexibles; loi du 29 octobre 1975 sur les aménagements d'horaires pour les sportifs; loi du 2 février 1979 sur la semaine comprimée; lois sur le travail à temps partiel.

(3) Ceci étant même une politique délibérée de l'entreprise lorsque certains aspects de la vie au travail sont compensés par du temps « non travaillé » mais payé (temps d'habillage, de déshabillage, de lavage, ...).

(4) Par exemple, le nombre de semaines avec lequel doit être fait le calcul peut être de 52, de 47 (en tenant compte de 5 semaines de congés) ou de 45,4 (en tenant compte des jours fériés) et peut même varier à l'intérieur de l'établissement, selon les catégories de personnel.

Cette question se pose d'ailleurs différemment encore pour les travailleurs postés pour lesquels la meilleure référence paraît devoir être le cycle, dont la durée peut excéder une année. Il semble toutefois que l'habitude ait été prise pour ces formes de travail de raisonner en horaire annuel. Un raisonnement dans le cadre annuel, quelles que soient les formes de travail, donne un supplément d'information important par rapport au cadre hebdomadaire pour rendre compte de la durée du travail. Les négociations à l'intérieur des entreprises le prennent d'ailleurs de plus en plus en compte.

Les modalités de réduction.

Comme pour la durée du travail, les modalités de réduction ne sont pas uniformes selon les établissements, les types d'emploi, les ateliers ou les catégories de personnel.

De façon générale, les études monographiques montrent qu'il y a eu une tendance très nette à réduire les horaires affichés aux alentours du seuil des 40 heures. Les horaires des employés étant, dans la grande majorité des cas, proches des 40 heures la réduction des horaires ouvriers a donc été plus rapide. Cette réduction s'est au surplus, opérée différemment selon le type d'horaire pratiqué. Pour les salariés pratiquant des horaires postés en 2×8 ou en 3×8 , on a assisté à une quasi-disparition du travail du samedi matin. Pour les travailleurs en continu, des jours de repos supplémentaires ont été accordés.

Le problème des modalités temporelles de réduction devient, par contre, beaucoup plus complexe lorsque l'on descend à un horaire inférieur aux 40 heures. Dans un certain nombre d'établissements, où des horaires discontinus ont été réduits, le gain de temps libre s'est traduit par une anticipation de l'arrêt du travail du vendredi soir, mais des réductions dans le cadre de la journée ou des regroupements par demi-journée ou journée ne sont pas rares. Il semble, par ailleurs, qu'il existe une tendance à lier le choix des modalités de réduction avec les variations journalières, hebdomadaires ou saisonnières de la production. Ceci implique des procédures de réduction très complexes et très différenciées selon les unités de production concernées.

Il faut enfin noter que parmi les réductions permettant de passer à des horaires inférieurs aux 40 heures, un grand nombre ne concerne qu'une certaine catégorie de salariés ou plutôt un certain type d'emploi : les travailleurs postés en semi-continu ou en continu. Dans ce cas, comme la durée des quarts ne change pas, le nombre des repos augmente sensiblement. Cette modalité de réduction par repos supplémentaire est aussi souvent utilisée sous forme de jours de congés pour les cadres ou agents de maîtrise dans la mesure où la durée hebdomadaire de ces catégories reste élevée.

Ces modalités différentes conduisent à la forte hétérogénéité des horaires déjà évoquée. Alors que pendant les années 1970 on a pu assister à une certaine unification des statuts horaires, le mouvement vers les 40 heures et le souci d'une meilleure adéquation aux mouvements de l'activité ont produit un mouvement inverse.

La réduction, c'est aussi l'organisation du temps.

La réduction de la durée du travail, surtout lorsqu'elle est forte, est souvent l'occasion d'une organisation différente du temps. Il est même possible d'affirmer que, dans la plupart des cas, une nouvelle organisation du temps n'est acceptée par les salariés qu'accompagnée d'une réduction de la durée du travail. Dans ce cas, la réduction apparaît comme une contrepartie à des nuisances accrues : travail de nuit, horaires décalés, plus grande intensité du travail... Même l'introduction de l'horaire variable, qui n'est à première vue qu'un moyen d'individualisation du temps, réclame fréquemment une réduction de la durée du travail, dans la mesure où elle s'accompagne d'un contrôle plus étroit des horaires.

De plus, même si l'on ne cherche pas a priori à modifier l'organisation du temps, la réduction induit parfois une obligation de modification du système d'horaires. Ainsi, les systèmes d'horaires des travailleurs postés deviennent difficilement gérables lorsqu'on s'éloigne trop du cadre théorique (5). Plus généralement, toute réduction de la durée du travail entraîne des problèmes de gestion administrative tels pour la plupart des entreprises qu'une réduction importante avec réorganisation est préférable à des réductions successives de faible ampleur. Ces petites baisses, sauf en cas de sous-emploi du personnel, apparaissent comme potentiellement déstabilisatrices et ainsi ne constituent guère que des solutions provisoires.

2. La compensation salariale : les mots et les choses.

Tout comme la notion de durée, celle de compensation apparaît à travers les monographies d'abord comme complexe, ne serait-ce que parce que le salaire n'est pas lui-même un élément simple qui serait le seul produit d'un taux de base par la durée du travail.

Mais surtout son absence à peu près systématique dans la plupart des monographies suscite une interrogation de fond : cet élément, qui apparaît a priori comme une condition centrale pour les entreprises,

(5) Exemple pour le travail en continu : 4 équipes : 42 heures par semaine ; 5 équipes : 33,6 heures par semaine.

tant dans les travaux macroéconomiques que dans les entretiens auprès des chefs d'entreprise, à travers le thème du maintien des coûts de production, se négocie-t-il ailleurs et autrement ?

Une réalité complexe.

L'expression « compensation salariale totale » revient dans presque toutes les monographies, mais il convient de s'entendre sur sa signification.

Si dans nombre de cas il s'agit bien du salaire réel, base et accessoire compris, c'est que l'accessoire est de relativement faible importance et qu'en tous les cas il n'est pas, directement ou non, affecté par les réorganisations associées à la réduction du temps de travail.

En d'autres termes, la compensation salariale porte quasi uniquement dans la majorité des cas sur le taux de base, les accessoires non liés au temps de travail (primes mensuelles ou annuelles) n'étant évidemment pas affectés par la réduction, alors que les différents éléments liés aux modalités d'aménagement du travail (primes de nuit, de panier, d'astreinte, de dimanche travaillé,...) sont le plus souvent hors du champ de la compensation.

La situation est, de ce fait, complexe : la compensation peut porter sur les salaires réels (travaux en 1×8) ou sur le seul taux de base mais avec des augmentations de salaires réels dès lors qu'il y a augmentation des diverses nuisances (cas général de toutes les réorganisations impliquant un passage à $2, 3$ ou 4×8) ou des baisses de salaires réels dès lors que les nuisances diminuent. Le cas désormais classique de BSN-emballages illustre bien cette situation, qui risque d'être fréquente avec la généralisation de la cinquième équipe pour les travaux postés en continu (6).

En outre, une compensation apparemment totale peut n'être, en réalité, que partielle en raison de la non-intégration des heures supplémentaires. La réduction d'une heure rémunérée auparavant au taux des heures supplémentaires (125 % du taux de base) n'est, en effet, compensée qu'à 80 % (100/125) lorsque l'on accroît le taux de base que d'un pourcentage égal à la réduction d'horaire. Cette situation est symétrique de celle dans laquelle nombre d'entreprises se sont trouvées récemment, celle d'un passage à une durée légale à 39 heures et d'une durée offerte inchangée. Surcoût salarial aujourd'hui, mais aussi compensation qui fut, de fait, partielle hier...

La complexité provient aussi de l'existence de salariés aux statuts particuliers. Ainsi, pour les VRP et plus généralement les personnels de vente, dont la rémunération est partiellement liée au volume des ventes qu'ils réalisent, toute réduction du temps de travail se traduit par une réorganisation des secteurs de vente et donc aussi par une baisse du chiffre d'affaires potentiel.

Mais, surtout, se trouve ainsi posé le problème de l'encadrement. Personnel peu nombreux au niveau de la plupart des établissements, la réduction du temps de travail hebdomadaire n'a guère de sens pour lui, sinon d'être celle des autres, de se traduire parfois par un allongement des horaires, du fait des réorganisations induites, et presque toujours par un accroissement de la charge de travail. La réduction du temps de travail constitue alors une modalité de réduction de l'écart hiérarchique.

Une négociation ambiguë : l'explicite et le réel.

Mais au-delà de cette complexité, ce qui ressort le plus fortement de la lecture de ces monographies est sans aucun doute le caractère très formel des négociations, dont l'enjeu réel se négocie autrement et ailleurs. En effet, derrière ce qui est négocié avec la durée du travail, ou ce qui est dit dans les entretiens et qui porte uniquement sur la compensation instantanée, c'est-à-dire sur le maintien du salaire au moment du choc que constitue la réduction du temps de travail, bien d'autres éléments essentiels sont à prendre en compte. Pour utiliser le langage de la macroéconomie, on peut dire que les monographies font apparaître qu'il y a débat, sur la compensation *ex ante*, alors que la compensation *ex post* reste, elle, dans le flou le plus manifeste, alors qu'elle constitue un problème essentiel.

Pour l'entreprise, l'important est le maintien de ses coûts unitaires de production. De ce point de vue — et de multiples exemples le montrent bien, on le verra plus loin — la réduction du temps de travail est l'occasion de gains de productivité importants qui, parfois même, surtout s'il y a réorganisation, la surcompensent. La compensation salariale n'est donc pas à apprécier en elle-même, mais à rapprocher de la productivité horaire du travail et de son évolution.

A cet égard, l'absence jusqu'à présent très générale d'une procédure négociée portant sur des évolutions pluriannuelles des salaires et de la durée du travail, liée aux évolutions de la productivité horaire, est un facteur potentiel de blocage d'une politique volontariste de partage du travail; son dépassement semble à tout le moins impliquer un net changement des habitudes acquises en matière de négociations collectives.

(6) L'accord du 20 janvier 1982 prévoit pour les travailleurs « postés continus », l'instauration de cinq équipes (soit 33, 6 heures hebdomadaires). Dans cet accord, le salaire de base est maintenu mais des contreparties de productivité ont été identifiées et acceptées dans les établissements. Par ailleurs, les primes de nuisance sont diminuées dans la même proportion qu'est réduit le nombre de nuits, de dimanches et de jours fériés travaillés. La perte de rémunération en découlant est limitée par la création d'une prime dégressive due pendant 18 mois.

Un autre type de débat, que les monographies ne permettent pas de trancher, pourrait ici être ouvert : la compensation instantanée est certes seule directement négociée avec la réduction du temps de travail, mais les négociations distinctes qui ont lieu sur l'évolution des salaires en tiennent compte. De fait, il n'y aurait pas jusqu'à présent de négociation explicite sur la compensation dynamique, mais un marchandage implicite s'y déroulerait, les quelques cas d'abandon de certaines clauses d'indexation (des indices syndicaux, par exemple) pouvant, à cet égard, constituer une esquisse de présomption.

Quoiqu'il en soit de ce débat, quelques exemples récents de contrats de solidarité « durée du travail » semblent montrer qu'à tout le moins la conscience de la nécessité d'une négociation globale et explicite commence à se faire jour et pourrait se développer dans l'avenir.

II. PRODUCTIVITÉ ET RÉORGANISATION : DES OPPORTUNITÉS A SAISIR

Toute réduction de la durée du travail agit directement ou indirectement sur la productivité du travail ou la durée d'utilisation des équipements. Ses effets peuvent être positifs ou négatifs suivant les modalités ou l'ampleur de la réduction et les possibilités de surmonter certaines pesanteurs sociologiques ou techniques. Seront d'abord examinés les limites d'un simple accroissement de l'intensification du travail, puis l'intérêt d'une refonte des modalités de mise en œuvre du capital.

1. Les limites de l'intensification des rythmes de travail.

L'étude des rapports entre la durée du travail et la productivité apparente du travail a toujours donné lieu à des résultats fragiles. Il était plus ou moins admis que pour des durées de travail élevées (45 h ou plus par semaine) toute réduction était compensée à 50 % par l'accroissement automatique de productivité qui en résultait, alors qu'à l'approche des 40 heures l'intensification possible des rythmes de travail et donc les gains de productivité étaient nettement plus faibles. De leur côté, les modèles macroéconomiques simulent des gains provisoires de productivité en supposant, au travers de mécanismes de cycle de productivité, qu'interviennent des retards à l'embauche. Ces façons d'étudier le rapport entre productivité et durée du travail sont, au vu des monographies, très réductrices. La réalité se révèle beaucoup plus complexe. Certes, l'intensification des rythmes de travail par augmentation des cadences apparaît aujourd'hui limitée, mais d'autres méthodes existent pour accroître la productivité du travail, même en dehors de tout change-

ment dans le processus capitaliste. Il s'agit principalement de la mise en place d'une meilleure organisation du temps au service de la productivité et aussi d'une réduction possible de l'absentéisme.

L'augmentation des cadences.

L'augmentation des cadences peut provenir d'une accélération directe (par exemple : vitesse supérieure d'une chaîne de montage) sans modification de la façon de travailler ou d'une rationalisation plus poussée des tâches (suppression de gestes inutiles, chasse aux pertes de temps liées à des manutentions superflues, meilleure préparation du travail...).

Les possibilités de cet ordre apparaissent relativement rares dans les entreprises ayant un processus de production bien rodé, sauf parfois dans les services connexes. En fait cet accroissement des cadences apparaît surtout dans quelques cas où les rythmes de travail ont été fortement réduits dans le passé; par exemple lorsqu'il y a eu automatisation d'une partie de la production. Le sous-emploi relatif des personnes employées permet alors, par une réduction de la durée du travail, de retrouver des rythmes de production plus élevés. Dans le secteur industriel, l'ampleur d'une telle intensification est cependant limitée car les entreprises ne gardent pas généralement un important sureffectif. Par contre, pour certains travaux de manutention ou de bureau principalement, pour lesquels les rythmes sont beaucoup moins définis, parce que moins contrôlables, une certaine augmentation des cadences réelles reste parfois possible. Ce phénomène est surtout révélé quand, dans certaines unités de production, il est possible de renoncer à du personnel supplémentaire en cas d'absences. De telles solutions sont cependant de plus en plus difficiles à mettre en œuvre au fur et à mesure de l'avancée du processus de réduction des horaires.

La chasse aux temps moins intensément travaillés.

Toutes les études insistent sur le fait que le temps de travail est un temps composite : le rythme de travail est irrégulier et des temps morts ou des temps de moindre intensité peuvent être détectés. La courbe de production n'est pas uniforme dans le temps. Elle est à la fois affectée par les variations de l'activité humaine et par les caractéristiques techniques du processus de production (7). Il n'est donc pas étonnant que les entreprises portent une attention grandissante aux variations qualitatives du temps en recherchant un aménagement du temps travaillé en fonction des réalités de la production. C'est, bien sûr, lors d'une réduction de la durée du travail,

(7) Les temps morts causés par la mise en chauffe des machines les changements de séries ou de travaux, le nettoyage... peuvent représenter jusqu'à 50 % de la durée d'ouverture des lieux de travail.

surtout si celle-ci est assez importante, qu'un nouvel aménagement peut le plus souvent être réalisé, car c'est à ce moment que sont le plus facilement dépassées les pesanteurs sociologiques qui existent face à tout changement.

Dans la plupart des cas, cette chasse aux temps morts nécessite un redécoupage important du temps, dont la modalité la plus simple est sûrement la suppression ou la réduction de pauses comptabilisées comme temps de travail. Elle se heurte cependant à des résistances de la part des salariés dans la mesure où elle n'aboutit pas à une véritable réduction de la durée du travail (8). La modalité la plus efficace et la plus répandue est, en fait, l'adaptation des plages horaires et du nombre de personnes aux variations de production.

A cet égard, la variation de la durée hebdomadaire selon la période de l'année (dans la réalité des entreprises, les activités saisonnières sont très nombreuses) et/ou l'adaptation du nombre de personnes selon le moment de la journée ou de la semaine relèvent du même souci d'adaptation à la production. Cette répartition différenciée de la durée du travail selon les aléas de la production est de plus en plus institutionnalisée dans les entreprises, certains accords prévoyant même pour la hiérarchie une possibilité de négocier de façon quasi-permanente cette répartition.

Cette recherche d'un temps plus productif peut aussi prendre la forme d'un allongement de la durée journalière de travail (sur quatre jours pour les salariés) dans certaines unités où le temps de chauffe des machines est important ainsi que dans le cas où le produit doit être rapidement utilisé.

Par ailleurs, il suffit parfois de quelques modifications de détail sans avoir recours à une autre organisation du temps : par exemple, décaler l'arrivée de quelques personnes pour faire chauffer certaines machines, ce qui permet au reste du personnel de se mettre au travail dès son arrivée.

La chasse aux temps de moindre intensité peut s'opérer avec l'aide des salariés dans le cadre de groupes de progrès ou lorsque la réduction de la durée du travail est « sous condition » d'un certain montant de gains de productivité. La règle est donc, dans ce cas, d'un partage explicite du supplément de productivité entre l'entreprise et le salarié. Elle paraît de plus en plus usitée dans les accords d'entreprises récents. Dans le même ordre d'idée, la pratique du « fini-parti » doit être signalée (9).

La diminution de l'absentéisme.

Ce phénomène doit être évoqué même si les résultats à en attendre pour l'entreprise peuvent apparaître faibles en regard de ceux mentionnés dans le paragraphe précédent. Beaucoup de responsables d'entreprises font allusion à ce problème, qui appa-

rait de plus en plus explicitement dans les négociations. Certaines monographies indiquent une réduction significative de l'absentéisme à la suite soit de l'introduction d'horaires variables, soit de l'augmentation du nombre de jours de repos (travail sur quatre jours, plus de postes de repos pour les travailleurs postés,...). Toutes ces modalités aboutissent en effet, à laisser aux salariés une plus grande possibilité de gestion de leur temps hors travail (10). Mais la réduction de l'absentéisme peut aussi provenir directement de l'instauration d'une nouvelle modalité d'organisation du temps, par exemple par la diminution du nombre de trajets lorsque la pause méridienne est réduite.

2. La nécessité de nouvelles formes de mise en œuvre du capital.

La baisse de la durée du travail apparaît souvent comme une occasion de repenser l'utilisation des équipements. La production potentielle peut être maintenue bien que la durée d'utilisation des équipements baisse dans la mesure où est constaté, en parallèle, un accroissement de productivité. L'affirmation selon laquelle il faut au moins maintenir cette durée s'avère donc excessive sauf dans le cas où l'on envisage une croissance de la production. Dans cette optique, l'augmentation de la durée d'utilisation devient un substitut à l'investissement de capacité.

En cas de forte baisse de la durée du travail, comme de 1967 à 1974, l'extension du travail en équipes a permis d'empêcher une baisse de la durée d'utilisation des équipements. Une telle logique se heurte aujourd'hui à des obstacles techniques — le travail posté a déjà été introduit là où il était le plus intéressant de le faire (11) — et sociaux; le travail de nuit ou de week-end n'apparaît plus comme une réponse socialement acceptable. Si un recours accru au travail en trois ou quatre équipes paraît peu probable, d'autres modalités — passage à deux ou cinq équipes, horaires alternants,... — sont envisageables. Mais de telles réorganisations ont des conséquences sur l'emploi, la qualification du personnel et la décision d'investissement.

(8) Pour les travailleurs postés, certaines conventions prévoient une demi-heure de pause pour les postes dont la durée excède 7 heures; en cas de réduction des postes à 7 heures, cette pause disparaît. Le cas de réduction des pauses d'un quart d'heure est cependant plus fréquent.

(9) Pratique permettant au travailleur de quitter l'entreprise sitôt son travail achevé.

(10) La mise en place d'horaires personnalisés, en impliquant de la part de chaque salarié une gestion prévisionnelle de l'organisation de son temps individuel de travail, permet une meilleure conciliation entre travail et vie extra-professionnelle et en conséquence une diminution de certaines formes d'absentéisme.

(11) Principalement là où les coûts de capital dans le prix de revient sont les plus importants.

Les méthodes de réorganisation.

En premier lieu, le passage de quatre à cinq équipes, bien que peu évoqué dans les négociations, va être fortement encouragé par l'ordonnance de début 1982 qui fixe la durée légale à 35 heures pour les travailleurs postés. Dans de nombreux cas d'entreprises étudiées, les difficultés engendrées par des horaires intermédiaires (12) entre 33 h 36 (cinq équipes) et 42 h (quatre équipes) sont évidentes. La multiplication des « doubles » postes supplémentaires résultant de ces horaires intermédiaires conduit souvent à un nombre important de salariés travaillant sur un même équipement. Le passage à la cinquième équipe peut donc s'opérer en partie en puisant les nouveaux effectifs indispensables dans ces « doubles ».

En second lieu, il faut mentionner les possibilités qui subsistent pour l'instauration d'un système de deux équipes de jour. Associé à une réduction d'horaire ce système conduit à des horaires décalés qui semblent socialement acceptables. En cas de réduction de la durée hebdomadaire à 35 h (5 × 7 h.), l'amplitude de fonctionnement devient alors de 14 heures au lieu des 8 heures traditionnelles (13). Dans la même logique organisationnelle, doit être notée l'introduction d'équipes supplémentaires à temps partiel. Ce système peut permettre à des entreprises n'ayant pas de débouchés suffisants pour introduire deux équipes à plein temps de trouver une solution intermédiaire en cas de baisse de la durée du travail.

Ensuite, il convient de noter l'éventuelle introduction d'équipes de « week-end », bien qu'elle soit loin de faire l'unanimité. Ce système peut cependant permettre aux entreprises qui doivent fonctionner en continu, d'éviter à la plus grande partie des salariés de travailler en fin de semaine, mais la coupure qu'il introduit entre les salariés peut poser un problème.

Cependant les réorganisations liées à la réduction de la durée du travail peuvent être plus diversifiées que l'extension du travail en équipes classiques, qui apparaît limitée même en adaptant les systèmes (équipes à temps partiel, équipes le week-end...). La semaine de quatre jours en constitue sûrement le meilleur exemple. Elle permet à l'entreprise de fonctionner cinq à six jours par semaine et neuf heures ou plus par jour, tout en ouvrant des possibilités de réduction de la semaine de travail pour les salariés. Une telle formule, principalement adoptée actuellement dans les situations où les délais de mise en route sont importants, représente certainement dans bien des cas une solution d'avenir.

Conditions et conséquences de la réorganisation.

Au vu des monographies, de telles réorganisations sont envisageables dans la plupart des cas. Diagnostic cependant insuffisant puisqu'elles demeurent potentielles. Elles n'étaient en 1981, lors des enquêtes,

que rarement envisagées dans les faits. Quels sont les facteurs qui peuvent en empêcher la réalisation ou la retarder ?

Il y a d'abord une question de délais. Ceux-ci ne sont pas liés à l'ampleur de la réduction mais au temps nécessaire pour négocier et inventer de nouveaux systèmes adaptés. Les petites et moyennes entreprises ne paraissent pas avoir une capacité de réorientation sans aide extérieure, aide à laquelle elles répugnent. De plus, il faut signaler des obstacles tenant à la présence d'une main-d'œuvre féminine (impossibilité de travail aux heures de nuit), de moyens matériels non adaptés (transports, restauration...) ou d'un surcroît de travail demandé au personnel d'encadrement. Mais le principal obstacle est souvent constitué par le contexte économique, dans la mesure où les perspectives de croissance des marchés sont un facteur favorable à de telles réorganisations. Enfin, l'appréciation de la suite du processus de réduction des horaires est, elle aussi, essentielle. Faute d'objectifs clairement affichés, les remodelages de l'organisation du travail risquent d'être remis à plus tard au profit de réaménagements mineurs, de « petits pas » pouvant s'analyser plutôt comme autant de répercussions passives.

Il faut noter que ces réorganisations ne sont pas sans incidences sur le processus capitaliste en place et donc sur la décision d'investissement. De telles perspectives ne sont possibles que dans un contexte de renouveau de l'investissement dont l'atonie actuelle est, de ce point de vue, préoccupante. Dans les monographies, la réduction de la durée du travail avec réorganisation est souvent liée à la mise en place d'investissements en partie nouveaux et plus productifs. L'opération d'investissement constitue un bloc indivisible qui crée une rupture (rapport capital-travail, réaffectation des personnes...) et qui peut être, dans la plupart des cas, accélérée par une réorganisation avec baisse de la durée. Il est même possible de penser que si tous les obstacles cités précédemment sont surmontés, et en particulier si les anticipations des entreprises deviennent plus favorables, la réduction de la durée du travail peut alors permettre une refonte en profondeur de l'appareil productif français propre à améliorer sa compétitivité à moyen et court terme.

Le processus de réorganisation entraîne une autre conséquence importante qui apparaît clairement dans les monographies et qu'il convient de ne pas sous-estimer : l'impact sur les qualifications du personnel. L'organisation différente du temps ou du travail se traduit généralement par un accroissement de la polyvalence dans la mesure où les salariés doivent

(12) Sauf peut-être 38 h. 20 qui permet un système de $9 \times 1/2$ équipes.

(13) De la même manière est parfois envisagé un système en deux équipes de 6 heures — soit 30 heures par semaine — qui, économiquement, ne peut être considéré comme du temps partiel.

occuper plusieurs postes de travail différents. Dans la plupart des cas, cette polyvalence conduit à une réelle élévation des qualifications, pas toujours explicitement reconnue, et donc aussi à des gains de productivité du travail. Dans d'autres cas, la nature du travail est changée par la suppression d'un travail manuel et son remplacement par une tâche de surveillance (14).

Ainsi, lorsqu'elles sont de faible ampleur, les réductions d'horaire peuvent — dans la quasi-totalité des cas être absorbées par des réorganisations minimales passant le plus souvent par des remises en cause de temps morts ou de légères modifications du matériel utilisé. La réorganisation s'effectue alors sans embauche et en maintenant le niveau de production grâce à des gains de productivité. Cette situation peut se pérenniser si les réductions de durée du travail, étant lentes et sans programmation pluri-annuelle, permettent une adaptation progressive des entreprises. A l'inverse, un processus de réduction plus rapide peut être l'occasion d'une introduction accélérée de nouvelles technologies en autorisant tout à la fois une forte réorganisation et une accélération de la substitution du capital au travail.

Les gains de productivité évoqués dans cette partie — intensification des rythmes de travail, augmentation du présentisme, réorganisation — s'avèrent pour l'essentiel des gains durables, réalisables uniquement du fait de la réduction du temps de travail et des « marchandages » qu'elle autorise. Même s'ils avaient été détectés par l'entreprise, ces gains — en l'absence de réduction de la durée du travail — n'auraient pu, au mieux, être obtenus que beaucoup plus lentement et souvent en contrepartie d'avantages salariaux supplémentaires.

III. RÉDUCTION DE LA DURÉE DU TRAVAIL : UNE SOLUTION POUR L'EMPLOI ?

L'ensemble des observations illustre la diversité des situations et des réactions possibles. Mais, malgré ces différences, la recherche de gains de productivité apparaît comme une constante. Ce double constat débouche ainsi sur deux interrogations : Peut-on résumer cette multiplicité de situations en quelques logiques bien typées ? Et quelles sont les caractéristiques et les risques de chacune d'entre elles ? Les gains de productivité attendus conduisent-ils à relativiser l'effet attendu sur l'emploi et, si oui, dans quelles proportions ?

Les réponses des entreprises, pour la plupart enregistrées au cours de l'année 1981 dans un climat d'attentisme, doivent donc être, à ce stade, réinterprétées pour permettre un diagnostic sur les effets de la réduction de la durée du travail dans le contexte actuel. Les travaux de chercheurs sont en effet d'abord un reflet des préoccupations des chefs d'entreprise et des salariés, telles que celles-ci

pouvaient s'exprimer en 1981. Une grande prudence les caractérise donc. Cela est particulièrement patent pour les potentialités de réorganisation qui ont pu être ainsi souvent sous-estimées. L'examen des développements récents des négociations dans les entreprises visitées et l'analyse des contrats de solidarité actuellement signés ou en négociation fourniront à cet égard de précieuses indications.

1. Les diverses logiques en présence.

Une lecture synthétique des monographies permet de dégager quatre lignes de force dans les comportements, qui toutefois ne constituent pas une typologie des entreprises puisque ces logiques coexistent et s'affrontent au sein de chacune d'entre elles. Il s'agit plutôt ici de discerner celle qui, par sa dynamique, est le plus à même de l'emporter en fonction des caractéristiques des entreprises et de la façon dont les enjeux se négocieront entre les partenaires sociaux.

On propose ainsi de distinguer :

— *La logique de productivité.*

Elle constitue toujours la première réaction et parfois la seule. Il s'agit d'assurer la même activité, sans bouleversement de l'organisation du travail et à effectifs identiques ou du moins en limitant au maximum l'embauche. Elle apparaît souvent comme le seul moyen pour concilier le maintien des coûts unitaires et une compensation salariale intégrale. Elle peut prendre la forme d'accords de productivité, comme cela se fait fréquemment dans les autres pays occidentaux. Elle illustre le fait que la réduction de la durée du travail, en donnant l'occasion de réaliser de nouveaux gains de productivité, n'est pas un jeu à somme nulle. Aucun effet macroéconomique, sur l'emploi et le chômage notamment, ne peut être attendu d'une telle logique qui n'est en fait qu'un aménagement des rythmes de travail.

(14) Notons cependant que de telles perspectives peuvent se heurter à d'autres obstacles : outre les pesanteurs sociologiques et la force de l'habitude, souvent mentionnées, et qui sont susceptibles de retarder, voire d'empêcher ces réorganisations, d'autres mécanismes interviennent, liés à la fois à la complexité de l'organisation et au jeu institutionnel dans l'entreprise. En effet, la mise en place de nouvelles organisations du travail implique lors de leur élaboration et de leur évaluation, le choix et la mesure d'un certain nombre de critères qui constituent un résumé synthétique, donc mutilant, de réalités complexes. Les différents acteurs sociaux en présence dans l'entreprise ont alors tendance à privilégier les critères correspondant à leur logique propre. Les blocages peuvent ainsi être conditionnés par les systèmes d'évaluation en place, fortement ancrés dans des contraintes techniques et institutionnelles. Une analyse de ces blocages pourrait être l'une des préoccupations essentielles des travaux ultérieurs.

— *La logique de partage du travail.*

Il s'agit de partager l'emploi et les revenus à masse salariale et coûts unitaires constants. La compensation peut alors se faire à hauteur des gains de productivité. Ainsi le partage du travail peut, d'une certaine manière, être considéré comme une modalité de gestion des effectifs en période de croissance ralentie. L'effet sur l'emploi est alors indéniable. Mais pensée de façon statique, toutes choses étant égales par ailleurs, une telle problématique n'est pas toujours explicable. Souvent bien adaptée aux difficultés structurelles des secteurs en régression, elle suppose par ailleurs des transformations au sein de l'entreprise.

— *La logique de réorganisation.*

La réduction de la durée du travail est, cette fois, l'occasion de profondes modifications de l'organisation du travail qui — souvent nécessaires pour permettre l'embauche — se révèlent coûteuses. L'idée-force est alors de repenser l'utilisation des équipements. Pour maintenir la production potentielle, la durée d'utilisation de ceux-ci ne peut en effet baisser au-delà du taux d'accroissement de la productivité. Il y a bien une difficulté réelle qui porte à la fois sur les capacités de production et sur la part des coûts fixes dans le prix de revient. L'effet sur l'emploi peut être là aussi important mais, comme on l'a vu, une telle logique comporte des délais d'application.

— *La logique de répercussion.*

L'entreprise peut enfin se contenter d'une réaction passive, essayant de s'adapter à une réduction des horaires qui lui est imposée. Cet attentisme est évidemment d'autant plus grand que les perspectives de réductions ultérieures ne sont pas clairement définies. Ce risque a été le plus souvent analysé sous l'angle de l'utilisation des capacités de production pour se demander si la production de l'entreprise pourrait être maintenue. Toutes les réactions attentistes ne conduisent cependant pas à une moindre production.

La première réaction, en effet, d'ailleurs très fréquente dans le cas du passage à 39 h, est le recours aux heures supplémentaires qui permettent à l'entreprise de garder le même type de fonctionnement et de pouvoir répondre à des pointes conjoncturelles, moyennant un surcoût plus ou moins important. Il lui est aussi possible de recourir à la sous-traitance, ce qui de la même manière conduit à des surcoûts pouvant être répercutés dans les prix. Au sein des services, la réaction la plus immédiate consiste à limiter les heures d'ouverture et à diminuer ainsi la

qualité du service rendu. Cette réponse est évidemment d'autant moins dangereuse pour l'entreprise qu'elle s'applique à un grand nombre d'établissements du secteur considéré.

Les modalités les plus simples de réduction, comme la limitation de la journée de travail ou la cinquième semaine, si elles sont simultanées pour tous les salariés, peuvent conduire à une réduction du potentiel productif. Bien sûr, certaines entreprises ont la possibilité de jouer sur les délais de livraison et ainsi de mieux réguler le rythme de production. Mais un tel accroissement des délais risque de conduire, du moins à terme, à des pertes de part de marché.

Il y a donc une multiplicité de situations. Ce sont à la fois une question de coûts et un problème de goulots d'étranglement physiques qui sont posés au travers de telles répercussions passives. S'il peut y avoir déformation du partage du marché intérieur au détriment des producteurs nationaux, c'est essentiellement par le biais de la compétitivité. Ce phénomène ne concerne pas que le seul secteur exposé. Au contraire, le risque de répercussion passive pourrait être plus grand dans le secteur abrité où les contraintes économiques — maîtrise des coûts et des prix notamment — ne sont pas ressenties aussi fortement. Il est cependant limité si les réductions, du fait de leur caractère négocié, n'interviennent pas simultanément dans les branches. Si une telle concurrence ne jouait pas et si le processus n'était pas maîtrisé dans le secteur abrité, les surcoûts seraient à terme répercutés sur le secteur exposé lui-même.

Réduire la durée du travail pour obtenir des effets favorables sur l'emploi, suppose donc de ne pas s'en tenir à une simple logique de productivité et d'éviter celle de la répercussion. C'est donc un scénario alliant partage du travail et réorganisation qui peut être visé. Il y a une continuité entre ces deux logiques; le partage du travail implique souvent des transformations dans l'entreprise.

Un tel scénario n'est réalisable qu'à deux conditions. D'une part que l'objectif soit clairement affiché et qu'ainsi les réductions puissent prendre la forme de discontinuités importantes plutôt que celle d'une « succession de petit pas ». Les réorganisations nécessaires sont d'autre part plus facilement envisageables et solubles si la date, l'ampleur et les modalités de la réduction sont négociées dans l'entreprise plutôt qu'imposées de l'extérieur.

Un double problème demeure cependant. Les entreprises auront à faire face à des surcoûts soit du fait des réorganisations et des investissements qu'ils impliquent souvent, soit du fait d'une compensation dépassant les gains de productivité supplémentaires. Dans un contexte de concurrence accrue, elles risquent donc de rester réticentes. Ainsi, miser sur la spontanéité de la négociation collective ne semble pas suffisant. Quel peut être, dans ces conditions, le fait générateur des négociations? Les contrats

de solidarité-durée du travail ont apporté un premier élément de réponse à cette question. De telles interventions publiques seraient, en effet, justifiées par l'importance des effets potentiels sur l'emploi et le chômage qu'il convient maintenant de préciser.

2. Un bilan des effets sur l'emploi.

La recherche des gains de productivité vient ainsi en tête; c'est une logique transversale qui anime tous les processus de réduction de la durée du travail. De prime abord, ce fait majeur que révèlent les monographies semble annuler l'espoir mis dans une telle réduction, à la suite des travaux macroéconomiques, pour réduire le chômage.

En fait, plusieurs éléments viennent fortement tempérer cette appréciation. Ils résultent principalement de la remarque, certes triviale mais décisive, que les travaux monographiques ne restituent qu'un point de vue partiel et que le passage au niveau macroéconomique nécessite plus qu'une simple agrégation.

D'abord ces travaux montrent que, dans l'industrie, l'effet attendu d'une réduction de la durée du travail est le maintien des effectifs menacés, mais qu'il ne faut guère compter sur des embauches nouvelles (15). Ce qui, au niveau de l'entreprise, apparaît comme une simple mesure de sauvegarde sans effet positif sur l'emploi prend une toute autre dimension rapprochée des évolutions tendancielle prévues. Les travaux macroéconomiques montrent, en effet, que près de la moitié de l'effet attendu d'une réduction de la durée du travail sur le chômage résulte de la préservation de l'emploi industriel. Il faudrait donc pouvoir rapporter le résultat obtenu (le maintien des effectifs) non pas à la situation actuelle mais à ce que serait l'évolution en cas de non réduction. Or, les entreprises l'ignorent pour les plus petites d'entre elles, ou répugnent à le dévoiler pour les autres. Aussi, le pessimisme affiché par les directions d'entreprise, lors des entretiens, masque-t-il les résultats très positifs qu'il faut, au contraire, escompter.

Ensuite, ce point de vue partiel, obtenu auprès de chaque entreprise, ne peut par nature restituer l'ensemble des effets qui résulteront des interdépendances existants dans le système productif. Ainsi, le recours accru à la sous-traitance ou l'utilisation de produits nouveaux, conçus comme moyen d'effectuer une réduction du temps de travail sans embauche, s'ils n'ont évidemment aucun effet sur l'emploi, repérable au niveau de l'entreprise visitée, conduiront à un résultat macroéconomique différent.

Enfin, des effets macroéconomiques qui, par nature, échappent à l'investigation monographique sont susceptibles de donner une impulsion importante à l'emploi : progression de la consommation des ménages, amélioration de la situation financière de la Sécurité sociale, etc.

En conclusion, les monographies ont permis de mieux situer les conditions nécessaires et les modalités possibles d'une réduction de la durée du travail, mais les enjeux réels d'une telle politique ne peuvent être appréciés que d'un point de vue plus structurel. Utiliser ces travaux pour éclairer l'avenir suppose de noter que nombre de cas étudiés se situent dans une perspective différente de celle qui est aujourd'hui à l'ordre du jour. En effet, sauf lorsqu'il s'agissait d'éviter des suppressions d'emploi par la réduction de la durée du travail ou pour quelques études plus récemment effectuées, celle-ci apparaît plutôt en aval d'autres objectifs, comme la rationalisation de la production : la baisse des horaires s'analyse alors comme un moyen d'obtenir un certain consensus de la part des salariés.

Dans le cas où c'est la réduction elle-même qui est fixée socialement et au niveau de l'entreprise comme objectif, l'efficacité continuera à être posée comme une condition pour s'engager dans cette voie. Mais la perspective d'en retirer une certaine amélioration de l'emploi sera alors plus présente et se traduira par l'établissement plus ou moins explicite d'un « échange » de contreparties entre contraction du temps de travail et emploi. Celle-ci a d'autant plus de chances d'être favorable à l'emploi que deux conditions seront réunies :

— une compensation salariale à hauteur des gains de productivité permettant de n'accroître ni les coûts unitaires des entreprises ni les déclassements des équipements;

— un processus programmé et concerté de réduction permettant de prévoir d'emblée des baisses significatives d'horaires, faute de quoi les aménagements marginaux seront préférés aux réorganisations s'accompagnant d'embauches et ouvrant à chaque entreprise la possibilité d'opérer la réduction au rythme qui lui convient en fonction de ses caractéristiques, ce qui conduit à respecter notamment la spécificité des PME.

La mise en place d'une telle dynamique sera facilitée si elle s'appuie sur un processus de négociations globales portant simultanément sur les salaires, l'organisation du travail et l'emploi.

(15) Dans tous les cas, un éventuel plan d'embauche commence par la titularisation des personnels à statuts précaires.

ANNEXE : MONOGRAPHIES D'ENTREPRISES

RÉDUCTION DES HORAIRES ET EMPLOI

Cette recherche, réalisée en 1981, est fondée à la fois sur des entretiens approfondis avec des responsables d'entreprise, et sur des études de longue durée menées en terrain industriel ou tertiaire. Portant sur 21 entreprises, 9 de l'industrie et des travaux publics, 9 du tertiaire marchand et 3 organismes publics, de tailles extrêmement diverses, puisqu'elles s'étendent de 8 à 290 000 salariés, elle analyse comment se sont effectuées les réductions d'horaire récentes et comment sont envisagées les réductions à venir.

Cette étude s'attache tout particulièrement aux facteurs organisationnels et à la complexité des systèmes d'horaires et propose une classification des comportements des entreprises en cinq types non mutuellement exclusifs qui se caractérisent moins par les conséquences sur l'emploi que par l'attitude des entreprises vis-à-vis de la réduction, elle-même largement conditionnée par la marge de manœuvre dont celles-ci disposent par rapport à leur marché et à leurs possibilités internes de réorganisation :

— le développement : la réduction de la durée du travail est utilisée comme point d'appui, mais suppose un marché en expansion permettant une augmentation de la durée d'utilisation des équipements;

— la réorganisation : l'entreprise s'adapte par une rationalisation de son organisation lui permettant de maintenir sa production tout en limitant l'embauche;

— la productivité : la réduction du temps de travail est dans la mesure du possible compensée, à organisation inchangée, par une mobilisation des réserves de productivité existantes;

— l'embauche : pour des raisons particulières à l'entreprise, la création d'emplois est pratiquement proportionnelle à la réduction du temps de travail. Cette situation se traduit par une répercussion des surcoûts sur les prix de vente;

— la répercussion : situation identique à la précédente si ce n'est que l'on se heurte ici à des obstacles financiers, d'où deux types de solutions possibles : refus d'embauche et donc limitation de la production, ou embauche avec répercussion sur les prix de vente mais avec risque de perte de parts de marché.

Par ailleurs, l'étude s'applique à analyser des concepts apparemment simples et recouvrant pourtant des réalités complexes : durée du travail et évaluation du coût d'une réduction, ainsi que les difficultés liées à la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail et les facteurs favorables à l'emploi.

Centre de gestion scientifique, École des mines de Paris
60 bd, Saint-Michel, 75272 Paris Cedex 06

M. PÉPIN, J.-C. SARDAS, D. TONNEAU

RÉDUCTION ET AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

L'étude analyse la mise en application d'un accord-cadre sur l'aménagement et la réduction du temps de travail au-dessous de 40 heures, signé en octobre 1980 dans un groupe pharmaceutique français (2 800 salariés).

Cet accord, applicable à partir de janvier 1981, a donc l'intérêt d'être antérieur à l'accord interprofessionnel de juillet 1981 et a donné lieu à une diversité de pratiques à l'intérieur des différents établissements.

L'étude, qui porte sur six établissements du groupe (dont le siège et le centre de recherche), s'attache à mettre en évidence les problèmes d'articulation entre les niveaux de négociation et de mise en œuvre différenciée de principes communs selon les contextes et les stratégies des acteurs en présence.

Cette différenciation apparaît comme largement liée à la nature de l'activité (chimie, pharmacie, administration générale, recherche) qui, elle-même, renvoie à des différences de qualification et d'insertion syndicale. Alors que l'accord-cadre avait fait l'objet d'une négociation coordonnée de la part des syndicats, sa mise en application dans les établissements ne semble pas l'avoir été, la politique de la direction restant, elle, centralisée.

Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de Vie (CREDOC)
142, rue du Chevaleret, 75013 Paris

Annette JOBERT, Patrick ROZENBLATT

DURÉE DU TRAVAIL, INVESTISSEMENT ET EMPLOI

L'étude analyse dix entreprises industrielles de secteurs très divers, dont six grosses (plus de 1 000 salariés), trois moyennes (300-400 salariés) et une petite (moins de 50 salariés). Réalisée dans le courant de l'année 1981, elle porte sur les réductions d'horaires qui ont été pratiquées depuis le début des années soixante-dix.

Il s'agit d'une recherche économique, dont l'objet est de mettre en relief les rapports qui unissent réduction de la durée du travail, conditions de mise en œuvre du capital et utilisation des ressources humaines. Elle vise ainsi à apporter un éclairage particulier à la relation investissement-emploi en attribuant un rôle central à la réduction du temps de travail.

Il y apparaît que si un lien existe très nettement entre substitution du capital au travail et réduction de la durée du travail, au-delà de cette concomitance le sens de la causalité ne peut être clairement établi. Dans un contexte socio-économique marqué par un mouvement lent de diminution des horaires et un accroissement des coûts salariaux, des investissements ont pu être décidés en prévision de la baisse probable de l'horaire et de la hausse certaine des salaires. A l'inverse, le progrès technologique permet la réduction de la durée du travail, notamment lorsque l'investissement réalisé n'induit pas, compte tenu des débouchés existants, de créations d'emploi.

Centre d'études juridiques et économiques de l'emploi
Université des Sciences sociales de Toulouse
Place Anatole-France, 31042 Toulouse Cedex

Gabriel TAHAR (CNRS)

LA RÉDUCTION DES DURÉES TRAVAILLÉES

Cette étude a cherché à analyser le processus de diminution du temps de travail dans sa diversité concrète et dans ses effets micro-économiques. Pour cela, un échantillon d'une trentaine d'entreprises a été retenu en essayant d'obtenir une représentation des différentes branches d'activité économique et des différentes tailles d'entreprise.

L'étude dresse le tableau des systèmes d'horaires appliqués dans les établissements et les modes de comptabilisation du temps et explique les différences constatées par divers facteurs techniques, économiques et socio-culturels. Elle montre que ces contraintes techniques ou économiques jouent un rôle déterminant dans le choix des modalités de réduction de la durée du travail; ces dernières entraînent souvent des modifications importantes de l'aménagement du temps.

En ce qui concerne le problème de la compensation salariale, l'auteur constate qu'elle est le plus souvent totale bien que, dans certains cas, le processus se soit accompagné d'un freinage de l'accroissement de la masse salariale. Cette observation l'amène à conclure à une possible substitution de la réduction du temps de travail à l'augmentation du pouvoir d'achat comme mode de participation des salariés aux progrès de productivité.

L'impact de la réduction de la durée du travail sur le temps de fonctionnement des équipements n'est que rarement négatif sur ce dernier, le processus s'accompagnant souvent d'une extension du travail posté, d'une utilisation intensifiée des équipements les plus performants et d'un réaménagement horaire réduisant les temps improductifs. Autre résultat essentiel : les établissements parviennent généralement à réduire la durée sans créer de nouveaux emplois; il semble même que dans de nombreux cas le maintien du niveau de production sans recours à l'embauche soit la condition préalable à une diminution du temps de travail. Cependant la réduction peut sauver des emplois en évitant des licenciements.

L'étude établit aussi une typologie de six groupes de réduction grâce à trois critères logiques de différenciation : le contexte de l'opération, les principales caractéristiques de l'intervention et l'effet recherché. En particulier, l'auteur insiste sur le fait que selon qu'elle est imposée par une pression des salariés, qu'elle vise à freiner la baisse des effectifs ou qu'elle accompagne une politique de rationalisation de l'organisation productive, la diminution de la durée du travail prend des formes et a des conséquences très différentes.

Centre d'études de l'emploi (CEE)
51, rue de la Chaussée-d'Antin, 75009 Paris

Pierre BOISARD
en collaboration avec Madeleine VENNAT-DEBAYE

LA RÉDUCTION DE LA DURÉE DU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES

Cette étude est centrée principalement sur le processus de la réduction du travail et les enjeux que celle-ci représente dans les négociations entre les partenaires sociaux. Les enquêtes ont été réalisées auprès de quatre entreprises de taille moyenne où a été négocié un accord de réduction de la durée du travail : une usine de l'industrie de la papeterie, deux usines de l'industrie laitière, une usine de construction électronique. Chaque monographie donne une description détaillée des établissements (caractéristiques techniques, organisation du travail, politique de gestion de la main-d'œuvre...), un historique et une analyse de la négociation en matière de temps de travail, ainsi que l'étude des changements dans la combinatoire temps humain/temps des machines.

Le souci du détail et l'historicité de ce travail permet en particulier à l'auteur d'étudier la place occupée par la réduction du temps de travail dans les stratégies patronales, stratégies économiques et stratégies de gestion de la main-d'œuvre. La conclusion principale qui semble se dégager à cet égard est que la réduction de la durée de travail intervient souvent comme un moyen soit de diminuer les salaires réels, soit de faire accepter au personnel certains changements technico-organisationnels, soit de contourner certaines revendications latentes ou exprimées.

Université de Paris-Sud
Centre de recherche en Sciences sociales du Travail
(CREST)
54, bd Desgranges, 92330 Sceaux

Anne AUTRAND

RÉUSSIR L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DANS L'ENTREPRISE (1)

Cette recherche s'appuie sur trente deux réponses écrites à un questionnaire envoyé aux entreprises et sur quarante-deux entretiens effectués auprès de directions d'établissement, chefs de personnel et représentants syndicaux, au cours du premier trimestre 1981.

L'essentiel de la démarche retenue dans cette étude consiste à montrer que les nouvelles formes d'aménagement du temps, en particulier l'horaire variable, s'enracinent dans une aspiration fondamentale des travailleurs, mais qu'un décalage se manifeste entre cette aspiration et les réalisations concrètes. Ce décalage est principalement dû au fait qu'il n'existe pas de véritable négociation au sein de l'entreprise.

L'auteur constate que dans ce domaine de l'aménagement du temps la logique de la productivité, directement liée au développement de la comptabilité analytique, l'emporte sur la logique sociale proprement dite. Il lui semble important en conclusion de rétablir les équilibres rompus et de considérer l'aménagement du temps comme le stimulant privilégié pour apprendre ou réapprendre à négocier, à tous les niveaux, y compris au niveau individuel.

Direction régionale du Travail et de l'Emploi
Rhône-Alpes
108, rue Robert, 69006 Lyon
Étienne DUVAL

(1) Un article rédigé à partir de cette recherche a été publié dans le n° 11 de Travail et Emploi (p. 37 et s.).