ÉTUDE DES CONSÉQUENCES DES MESURES DE RÉDUCTION DE LA DURÉE DU TRAVAIL [1]

par

M. PÉPIN et D. TONNEAU [1]

du Centre de gestion scientifique de l'École nationale supérieure des mines de Paris

PRÉSENTATION

La réduction de la durée du travail est depuis longtemps l'objet de controverses, et a pris récemment une dimension nouvelle avec les problèmes d'emploi que l'économie connaît. Il s'agit d'une question sur laquelle les représentations individuelles et collectives entrent en jeu avec autant d'importance bien souvent que les raisonnements économiques.

Comment les décisions ont-elles été prises en ce domaine dans le passé, sur la base de quelles informations, et quelles en ont été les conséquences sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise? La présente étude essaie de répondre à ces questions en tirant parti d'entretiens avec des responsables de différentes branches industrielles, et des analyses de réductions réalisées.

Il apparaît que le chiffre institutionnel des 40 heures hebdomadaires pèse d'un poids très lourd sur les raisonnements, et que la maîtrise de ces problèmes nécessiterait des informations quantifiées, actuellement rarement disponibles. Par ailleurs, la multiplicité des solutions possibles, notamment en ce qui concerne le travail continu, entraîne une complexité peu favorable à la clarté des débats entre partenaires sociaux. Il s'ensuit des négociations où les enjeux sont moins constitués par des arbitrages entre solutions précises que par la défense de principes globaux ou d'avantages acquis.

Enfin, il ne semble pas y avoir de relation linéaire entre la durée du travail et le volume de l'emploi; de même, au niveau des entreprises, il n'est pas évident de relier la réduction des horaires de travail aux autres grands facteurs traditionnellement évoqués à ce sujet : productivité, absentéisme, politique d'investissement, etc. Mais ces constatations, fondées sur des exemples analysés a posteriori, demanderaient à être confirmées par le suivi des réflexions et des actions en cours dans certaines entreprises.

La deuxième partie de la recherche qui s'est poursuivie vers les années 1978-1979 sera publiée dans les prochains numéros.

(1) Convention d'étude, ministère du Travail et de la Participation, Armines, 1977.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.

I. **LE DISCOURS GÉNÉRAL NON QUANTIFIÉ.**

II. **LE TRAVAIL EN CONTINU.**

1° La convention collective de la chimie.

2° Choix du nombre d'équipes.

3° Le cas d'une petite unité en 4 × 8.

4° Le cas d'une grosse unité en 4 × 8.

5° Le système à 5 équipes.

6° Le système en 4 × 6.

III. **CONCLUSION ET PROLONGEMENTS.**

IV. **ANNEXES.**

INTRODUCTION

La durée du travail est un des paramètres parmi les plus importants que surveille l'ensemble des partenaires sociaux : sa diminution est attendue et réclamée par les organisations salariales, mais redoutée parfois par l'encadrement et les dirigeants des entreprises.

Comme dans bien d'autres cas, les chiffres ronds ont ici une sorte d'attirance magique, et la semaine de 40 heures a donc été privilégiée. Or, l'organisation du travail dans le cadre de ces 40 heures hebdomadaires ne va pas sans poser des problèmes difficiles.

Outre les arguments d'ordre social qui peuvent être échangés sur le plus ou moins bien-fondé d'une modification des horaires de travail, il faut également prendre en compte les contraintes dues aux techniques et aux outils utilisés, et celles dues à l'organisation du travail en équipes.

Enfin, on est tenté de penser que durée du travail et volume de l'emploi varient en sens inverse et, à ce titre, la conjoncture actuelle serait donc favorable à une nouvelle réduction de la durée du travail. Encore faut-il vérifier que l'hypothèse précédente est valide.

1. Les préoccupations générales de la recherche.

Depuis une dizaine d'années, le Centre de gestion scientifique a mené plus d'une centaine d'études portant sur la gestion des entreprises et leur mode de fonctionnement.

Si, dans une première phase, il a tenté de répondre aux problèmes que se posaient ses interlocuteurs en utilisant les outils logico-mathématiques dont disposent les ingénieurs, il n'en a été que plus surpris de voir les modèles ainsi élaborés souvent ignorés ou oubliés de la part de ceux-là même qui en avaient fait la promotion, ou encore promus à un succès ne tenant en rien aux qualités logiques de la technique élaborée.

Pour le Centre de gestion scientifique, ces échecs relatifs de l'outil scientifique pourraient être imputés à un décalage existant actuellement entre les logiques de comportement des agents économiques concernés et la logique prise en compte par le modèle (1).

Or, les logiques en cause dans les organismes industriels ou administratifs sont encore peu connues.

Par conséquent, les efforts du CGS ont porté depuis sur l'élucidation des mécanismes réellement en jeu dans ces entreprises en essayant de comprendre la rationalité de chacun des agents économiques en présence; pour ce faire, il essaye de mettre en relation le comportement de ces agents et les informations numériques qu'ils reçoivent ou qu'ils émettent, notamment les paramètres sur lesquels ils se sentent jugés.

On pourrait penser que ce type de mécanisme est peu présent dans les problèmes d'horaires de travail, largement dominés, dans les représentations traditionnelles qu'on en a, par les préoccupations sociales et politiques. En fait il n'en est rien, et un certain nombre d'expériences du CGS en matière de conditions de travail lui avaient déjà suggéré l'importance, souvent méconnue, des paramètres quantifiés de jugement dans l'émergence et la résolution de certaines questions relatives à ce domaine.

C'est dans cette même ligne directrice qu'a été menée la présente étude. On verra que les analyses les plus riches d'enseignements et d'effets surprenants ont été réalisées dans les cas où le CGS a pu avoir un accès sans réserve aux archives et aux informations chiffrées concernant les réductions des horaires de travail. C'est en effet maintenant une constatation largement reconnue que les lois de fonctionnement des entreprises ne pourront être élucidées que par de longues investigations cliniques.

(1) Cf. par exemple les *Annales des Mines*, n° 4, 183° année, avril 1977.

2. La démarche adoptée.

Il y a constamment eu dans les investigations du CGS une double volonté :

— d'une part s'intéresser à des branches différentes de l'économie, afin de tenir compte des aspects spécifiques, tant sur le plan des contraintes de production que sur celui de la situation conjoncturelle;

— d'autre part ne pas se limiter aux grandes entreprises, où il est relativement plus aisé de s'introduire, mais tenter d'étudier également le cas de petites unités.

Dans ce but, deux pistes distinctes ont été suivies, qui ont permis de contacter :

— d'un côté les syndicats patronaux pour avoir accès à des entreprises petites ou moyennes susceptibles de nous recevoir;

— de l'autre, quelques grands groupes industriels.

On trouvera en annexe (p. 14 à 19) les comptes rendus de ces différents entretiens. Signalons ici simplement les branches qui ont été étudiées; il s'agit de :

— la chimie;

— l'imprimerie;

— le bâtiment et les travaux publics;

— la métallurgie;

— l'ameublement;

Les entretiens qui ont été réalisés avec des représentants des syndicats patronaux ont permis :

— d'avoir une vue générale de la profession (nombre d'entreprises, de salariés...), de sa situation conjoncturelle, de ses contraintes particulières (organisation de la demande, de la production, etc.);

— d'obtenir les textes des accords entre patronat et syndicats sur les réductions de la durée du travail dans la profession;

— enfin, d'obtenir le cas échéant une introduction dans des entreprises représentatives de la profession, et suffisamment intéressées par ces problèmes pour accepter de participer à une investigation plus poussée des problèmes en cause.

Dans une seconde étape ont eu lieu des entretiens dans les entreprises avec le directeur du personnel, et parfois également des responsables d'exploitation. Du point de vue de la taille et de la situation géographique, ces visites ont été faites dans des entreprises grandes et moyennes, et ceci à la fois en région parisienne et en province.

Ces visites ont permis de caractériser un ensemble de points de vue assez fréquents chez les personnes rencontrées, points de vue que l'on pourrait regrouper sous l'appellation « discours général non quantifié ». Mais les problèmes posés par le travail continu ont pu être étudiés très en détail et, par ailleurs, des perspectives de travail sont envisagées au cours des mois qui viennent pour suivre avec deux grands groupes les problèmes soulevés par la réduction de la durée du travail.

I. LE DISCOURS GÉNÉRAL NON QUANTIFIÉ

Les propos tenus se caractérisent d'abord par un mélange de points de vue relevant de la fonction de directeur du personnel et de points de vue relevant des opinions personnelles, les uns étant souvent justifiés par les autres. Ceci s'exprime en particulier dans les attitudes et comportements prêtés aux travailleurs : c'est ainsi que les horaires importants pratiqués très longtemps sont mis en relation avec la reconstruction d'après guerre, le désir supposé des travailleurs d'augmenter leurs salaires par les heures supplémentaires, la recherche d'une consommation accrue, etc.

Cette remarque faite, les principales idées exprimées par les diverses personnes rencontrées sont les suivantes :

— l'influence de la conjoncture est primordiale. L'expansion qu'ont connue les entreprises était un frein à toute réduction de durée du travail autre que légale. Par contre, dans la période actuelle de récession, beaucoup d'entreprises sont revenues aux 40 heures, incitées en cela par l'Inspection du Travail qui n'accepte les licenciements économiques que lorsque les horaires ne sont pas supérieurs à ce chiffre;

— les diminutions d'horaires pratiquées sont rarement spontanées (sauf en période de récession), mais résultent souvent de l'application de dispositions légales ou contractuelles. Mis à part les grands groupes industriels, il n'y a pas véritablement, au niveau de l'entreprise, de politique de réduction de la durée du travail. C'est particulièrement vrai pour les petites et moyennes entreprises;

— sauf dans quelques cas particuliers, le chiffre de 40 heures est considéré comme un objectif, mais non comme une étape vers une durée plus faible. Il faut voir là le poids de l'histoire (1936) et des dispositions légales. Il est de fait que certaines entreprises sont à 40 heures depuis longtemps sans envisager de descendre plus. Néanmoins, il faut noter que certains groupes commencent à franchir le seuil des 40 heures (accord contractuel à 38 heures dans un groupe chimique), ce qui peut avoir un effet d'entraînement;

— des contraintes spécifiques à chaque branche peuvent conditionner les modalités de réduction de la durée du travail. En voici deux exemples :

● Dans l'imprimerie, la charge de travail est souvent en dents de scie et nécessite une grande souplesse dans l'organisation du travail. Par ailleurs, les délais imposés sont en général impératifs, notamment pour l'impression des quotidiens et périodiques, ce qui rend nécessaires certaines contraintes comme le travail du samedi pour les entreprises imprimant des hebdomadaires sortant le lundi;

● Dans les travaux publics, et particulièrement dans les travaux routiers, la journée doit avoir une certaine amplitude (nécessité de transporter les ouvriers sur le chantier, ainsi que de chauffer et transporter l'enrobé), et il n'est pas possible de travailler par demi-journées. En cas de réduction importante, une solution parfois envisagée est, plutôt que

de diminuer la durée quotidienne, de passer à la semaine de quatre jours en allongeant cette durée quotidienne; mais un tel aménagement n'a pas jusqu'à présent été envisagé par la profession;

— le sentiment général, pour le travail non continu, est que les réduction de la durée du travail pratiquées dans le passé n'ont eu que peu d'effets sur l'embauche et qu'il y a surtout eu gain de productivité. Mais les personnes rencontrées se sont déclarées incapables de chiffrer ce phénomène et notamment de démêler l'effet de la conjoncture de l'effet de la durée du travail : en période d'expansion, l'embauche peut venir de l'accroissement de la demande; en période de récession, la baisse de production peut masquer les effets de la baisse des horaires. Il faut de toute façon souligner que les réductions pratiquées ont toujours été assez faibles (1 h ou 1 h $^1/_2$ selon les accords), ce qui rend difficile l'appréciation des effets de ces mesures.

Enfin, le travail non continu est caractérisé par une très grande souplesse en matière de réduction d'horaires, les diminutions d'horaires pouvant être réparties sur les différentes phases de la production; la diversité des solutions possibles rend d'ailleurs plus difficile l'élucidation des effets des mesures de réduction de la durée du travail. Tout autre est le cas du travail en continu, où il convient de réussir à organiser le roulement des différentes équipes de manière à assurer le fonctionnement permanent de l'entreprise.

II. LE TRAVAIL EN CONTINU

Certaines contraintes techniques ou financières peuvent amener les entreprises à décider de travailler en continu, c'est-à-dire sans interruption aucune tout au long de l'année. Il leur faut alors s'organiser pour que tous leurs travailleurs aient des postes de durée égale, et que l'ensemble de leurs ateliers dispose toujours de la main-d'oeuvre nécessaire.

Nous avons étudié plus en détail ce cas, et notamment dans la chimie (travail en continu pour des raisons techniques) et dans le textile (travail en semi-continu pour des raisons financières). Nous exposerons donc ci-après les modalités et difficultés des régimes en 4 × 8, en 5 × 8 et en 4 × 6.

1° Les accords de réduction du travail dans la chimie.

L'industrie chimique possède une part importante de son activité se déroulant en feu continu : autrement dit, certaines unités de production ne peuvent s'arrêter. Il s'agit principalement des unités de raffinerie, distillation, élaboration de produits visqueux, et plus généralement des unités où un arrêt du processus de production provoquerait un changement de phase du produit en cours et un engorgement des silos et tuyauteries nécessitant un démontage de l'installation avant remise en marche.

Ce genre d'unités concerne environ les trois quarts des entreprises de l'industrie chimique, regroupées au sein de l'Union des industries chimiques (UIC), et emploie entre 35 000 et 40 000 travailleurs postés pour faire face au maintien de la production 24 heures sur 24 (à l'exclusion des autres travailleurs, dits de jour).

Dans la chimie, un premier accord de réduction a été signé en juin 1968, et la durée du travail, qui était encore de 48 heures par semaine en 1962 a été progressivement abaissée, jusqu'au chiffre de 40 heures, instauré par l'accord du 24 septembre 1973 avec effet à dater du 1er octobre ou du 1er novembre 1979 selon les cas.

Comment dès lors allaient s'organiser les différentes entreprises pour travailler 7 × 24 heures = 168 heures par semaine avec des équipes plafonnées à 40 heures?

2° Choix du nombre d'équipes.

● Théoriquement, 3 équipes de 8 heures par jour suffisent pour assurer les 24 heures. Mais en une semaine, elles réalisent alors :

$$\frac{7 \times 24}{3} = 56 \text{ heures}$$

● En rajoutant une quatrième équipe et en assurant un roulement pour les repos, on arrive à un horaire moyen hebdomadaire de :

$$\frac{7 \times 24}{4} = 42 \text{ heures}$$

● Le passage à 5 équipes descend la durée du travail à :

$$\frac{7 \times 24}{5} = 33 \text{ h } 36 \text{ min}$$

Même en restant à 4,5 équipes, système plus complexe, on arrive quand même à :

$$\frac{7 \times 24}{4{,}5} = 37 \text{ h } 20 \text{ min}$$

● Dans le cas du travail en semi-continu, on peut aussi prévoir 4 équipes faisant 6 heures chacune, sur 6 jours. On arrive alors à un horaire hebdomadaire de 6 × 6 = 36 heures.

● Si l'on veut respecter les 40 heures, il faudra donc :

— soit adopter un système à 4 équipes et accorder des repos supplémentaires pour compenser les 2 heures faites en trop chaque semaine, donc prévoir une embauche supplémentaire de volants pour remplacer les absents. Il faut alors prévoir comment ces repos supplémentaires sont pris par les ouvriers, et quelle en est l'incidence sur l'organisation de l'entreprise (deux cas particuliers ont été étudiés : une grosse unité du groupe S, et une petite unité du groupe H);

— soit adopter des systèmes à durée hebdomadaire moyenne inférieure à 40 heures et revenir aux 40 heures en doublant les équipes à certains moments. Il faut alors étudier l'organisation à mettre en place pour minimiser ces chevauchements entre équipes, et l'incidence qu'un système de cette sorte peut avoir sur l'importance des effectifs nécessaires et donc sur la masse salariale.

3° Le cas d'une petite unité en 4 × 8.

Cette petite unité du groupe H fabrique des polyéthylènes et des granulés en Normandie; elle emploie environ 200 personnes, dont 100 travaillent en posté continu. L'unité tourne en 4 équipes et a fixé un temps de recouvrement entre postes (durée pendant laquelle les 2 équipes sont simultanément présentes : habillage, déshabillage et transmission des consignes) à 11 minutes par poste.

Toutes les semaines, le travailleur posté effectue donc 42 heures au lieu de 40, plus 5 fois 11 minutes, soit 120 + 55 = 175 minutes supplémentaires par rapport aux 2 400 minutes normales.

Un poste représentant 8 × 60 = 480 minutes, il aura droit à un repos supplémentaire tous les $5 \times \frac{480}{175} = 13{,}7 \simeq 14$ postes.

Ici, la petite taille de l'unité de production a permis de laisser un maximum de souplesse dans la récupération de ce jour de congé pour 14 postes effectués. Théoriquement, les jours sont à prendre dans les deux mois qui suivent leur création, sous réserve de l'accord du responsable hiérarchique. En fait, il semble que l'encadrement se soit plusieurs fois montré réticent à voir se dégarnir son potentiel humain, et que les repos s'accumulent, donnant droit à de vrais congés, accolables d'ailleurs aux congés payés normaux. *A contrario*, la direction de l'entreprise a utilisé ces jours de repos compensateur en les faisant prendre d'autorité à tout le personnel en même temps pour arrêter la production et diminuer les stocks.

Ce mode de récupération apparaît donc essentiellement fondé sur une bonne volonté de part et d'autre d'accepter les arguments avancés pour le choix des jours. La petite taille de l'unité en est probablement responsable. Toute autre en effet se présente la situation dans une grosse unité.

4° Le cas d'une grosse unité en 4 × 8.

Cette usine, très importante, du groupe S, fabrique essentiellement de la soude et des matières plastiques dans le Jura; elle emploie 3 200 personnes, dont environ 1 400 en posté continu. Elle a elle aussi choisi de tourner en 4 équipes (plus le personnel de jour).

Mais ici, la direction a voulu instaurer un régime plus rigoureux que chez H, excluant en principe les arrangements interpersonnels pour garantir une stricte équité entre tous les intéressés. Ce postulat entraîne, nous allons le voir, la mise sur pied d'un système assez complexe, géré par la direction du personnel.

Comme précédemment, en effet, les ouvriers postés en continu travaillent 42 heures par semaine en moyenne, avec le même roulement :

7 matins
2 repos
7 nuits
3 repos
7 après-midi
2 repos

(On notera que le grand repos de 3 jours est situé après les postes de nuit, pour faciliter la réinsertion des travailleurs dans leur milieu familial.) Il convient donc de leur rendre 2 heures par semaine, soit un poste toutes les 4 semaines.

Mais le souci de garantir à tous les salariés le même sort impose de leur donner à tous les mêmes possibilités de récupération, et de considérer comme différents un repos du mardi après-midi et un repos du jeudi matin par exemple. Autrement dit, il faut garantir aux travailleurs la possibilité de prendre leur repos dans chacune des 3 × 7 = 21 cases possibles de la semaine (on néglige l'influence des saisons à ce stade). Chaque repos étant acquis pour 4 semaines de travail, le cycle complet est donc parcouru en 4 × 21 = 84 semaines, soit un calendrier d'un an et demi.

Encore ce cycle de 84 semaines n'est-il que théorique. Les travailleurs ont eu des congés pendant ces 84 semaines, qui ne donnent pas droit aux repos compensateurs. Ils ne travaillent que 3 jours sur 4, puisqu'il y a 4 équipes, soit $\frac{365 \times 3}{4} = 274$ jours ouvrables.

Ils ont droit à :

21 jours de congés payés
10 jours fériés
3 jours de repos supplémentaire accordé aux travailleurs postés

34 jours

Sur 274 jours ouvrables, ils ne travaillent donc que 274 — 34 = 240 jours, soit $\frac{240}{274} = 87\ \%$ du temps.

Le cycle réel sera donc de $\frac{84}{0{,}87} = 96$ semaines, soit presque deux ans!

La direction du Personnel a donc été amenée à établir pour chaque salarié un calendrier de ses repos sur deux ans. En même temps, elle procédait à l'embauche de volants destinés à remplacer le personnel titulaire pendant ces repos compensateurs. Théoriquement, l'embauche supplémentaire devrait être inversement proportionnelle à la réduction du temps de travail, c'est-à-dire 5 %. En réalité, ce chiffre est un minimum car il faut encore que les volants aient la même qualification technique que les personnes qu'ils remplacent.

Or, un volant travaille, comme les autres, 240 postes par an, soit $240 \times \frac{96}{52} = 443$ postes par cycle, d'où il faut retrancher les 21 jours de repos supplémentaire auquel il a droit lui aussi. $443 - 21 = 422$ postes de travail, à raison de 21 postes par titulaire. Il peut donc remplacer $\frac{422}{21} = 20$ titulaires d'égale qualification.

On est donc amené à regrouper les travailleurs par groupes de 20 maximum (mais souvent cette limite ne peut être atteinte) et à embaucher un volant par groupe. Ceci a conduit à une embauche réelle d'environ 6,5 %.

Dans ces conditions, le calendrier des repos est établi sur un modèle standard, par groupe de 20 travailleurs. Par ailleurs, les repos sont attribués par paquets de 3 ou 4 jours.

Il est à remarquer que ces calculs ne tiennent pas compte des absences qui seraient dues à la maladie ou à des raisons dites d'état civil. Ceci n'est pas gênant dans la pratique pour l'organisation de la production, car l'excédent de volants mis en lumière au paragraphe précédent permet de procéder aux remplacements nécessaires. En revanche, ceci oblige la direction du Personnel à tenir une comptabilité rigoureuse de l'absentéisme maladie pour défalquer un jour de repos par 21 jours d'absence.

Notons au passage que ces statistiques très précises d'absentéisme permettent de constater qu'il n'existe pas de corrélation entre la réduction du temps de travail et la moyenne de l'absentéisme maladie.

5° Le système à 5 équipes.

Cette forme d'organisation a été étudiée dans une usine d'un grand groupe chimique. Cette usine d'environ 1 500 salariés, située en Normandie, fabrique des engrais et des acides. Lorsqu'elle a porté son horaire hebdomadaire de 41 heures à 40 heures en application de la convention collective de la chimie de septembre 1973, elle est passée du système à 4 équipes (4×8) au système à 5 équipes (5×8). Il a donc été possible d'étudier assez précisément les conditions de ce passage et la manière dont il s'est effectué, puisque l'événement était encore récent (hiver 1973-1974).

a. *Description du 5×8.*

Dans ce système, chacun fait 40 heures par semaine en moyenne sur la durée du cycle. Il n'y a donc pas de système de repos compensateur comme dans le 4×8. Le changement consiste à introduire, outre les postes traditionnels du matin, de l'après-midi et de la nuit, un poste de renfort, dit poste « de jour » qui a pour fonction de combler les absences imprévues (maladies, accidents...) et également d'effectuer certains travaux de maintenance. (Ce poste n'est pas quotidien : certains jours, 2 équipes sont au repos.)

Dans la pratique, donc, les membres de l'équipe « de jour » peuvent être appelés à travailler à des horaires très divers selon les nécessités. Cependant, en fonctionnement régulier, cette équipe travaille effectivement pendant la journée. La grande différence du 5×8 sur le 4×8, c'est que tous les ouvriers sont à tour de rôle à ce poste de renfort, contrairement au 4×8 où il existe un pool de renforts permanents.

Les cycles pratiqués dans l'usine que nous avons visitée sont de 10 ou 5 semaines, le cycle de 10 semaines étant de loin le plus courant. Le cycle de 10 semaines est le suivant : 2 J, 1 R, 5 M, 1 R, 4 A, 1 R, 5 N, 3 R, 3 J, 1 R, 5 M, 1 R, 5 A, 1 R, 4 N, 2 R, 3 J, 3 R, 4 M, 1 R, 5 A, 1 R, 5 N, 4 R.

On remarquera que les repos les plus longs sont placés après les postes de nuit pour des raisons médicales. Au cours de ces 10 semaines, les travailleurs font donc 14 postes du matin (M), d'après-midi (A) et de nuit (N), et 8 postes « de jour » (J), et ont 20 repos (R), Ces 10 semaines se répartissent en 2 semaines de 24 heures, 4 de 40 heures et 4 de 48 heures.

Il existe également un cycle de 5 semaines seulement, dont on trouvera la grille page suivante. Ses caractéristiques sont les suivantes : 2 J, 1 R, 4 N, 1 R, 3 A, 1 R, 4 M, 1 R, 2 J, 2 R, 3 N, 1 R, 4 A, 1 R, 3 M, 2 R, soit 7 matins, 7 après-midi, 7 nuits, 4 « jours » et 10 repos au cours des 5 semaines, et 2 semaines de 32 heures, 1 de 40 heures et 2 de 48 heures.

b. *Le processus de l'adoption du nouveau système.*

L'observation du processus qui a conduit au système à 5 équipes est intéressante car elle permet de mettre en lumière les comportements des différents partenaires sociaux dans un cas précis, et sur quelles motivations ces derniers se déterminent.

Après la signature de l'accord national de la Chimie (1973), la direction a engagé des discussions avec les représentants du personnel, le passage aux 40 heures hebdomadaires posant le problème de l'organisation du travail : il s'agissait, soit de maintenir le 4×8 en aménageant un système de repos compensateur (voir exemples analysés précédemment), soit d'instaurer une 5e équipe afin de faire effectivement 40 heures par semaine. La solution finalement retenue fut de décentraliser la décision en permettant à chaque atelier de se prononcer. Des consultations du personnel furent donc organisées par atelier. Le résultat, atteint parfois après de longues discussions et plusieurs votes, fut de généraliser la 5e équipe. A l'heure actuelle, seul un petit atelier de 16 personnes fonctionne encore en 4×8 et a récemment confirmé par un vote cette position.

Il est par ailleurs intéressant de voir quelles étaient les différentes positions défendues de part et d'autre pendant cette négociation.

Le système des 5 × 8 (exemple d'un cycle de 5 semaines)

	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
1	M	M	R	J	J	R	R	N	N	N	R	A	A	A	A	R	M	M	M	R	R	J	J	R	N	N	N	N	R	A	A	A	R	M	M	M	M	R	R	J	J	R
2	N	N	N	R	A	A	A	A	R	M	M	M	R	R	J	J	R	N	N	N	N	R	A	A	A	R	M	M	M	M	R	J	J	R	R	A	R	M	M	M	R	R	J	J
3	A	R	M	M	M	R	R	J	J	R	N	N	N	N	R	A	A	A	R	M	M	M	M	R	J	J	R	R	N	N	N	R	A	A	A	J	J	R	R	N	N	N	R	A
4	J	J	R	N	N	N	N	R	A	A	A	R	M	M	M	M	R	J	J	R	R	N	N	N	R	A	A	A	A	R	M	M	M	R	R	R	A	A	A	R	M	M	M	R
5	R	A	A	A	R	M	M	M	M	R	J	J	R	R	N	N	N	R	A	A	A	A	R	M	M	M	R	R	J	J	R	N	N	N	N	N	R	M	M	M	R	R	J	J

Possibilité d'inverser les nuits avec les matins.

La direction, bien qu'admettant le principe de l'instauration d'une 5e équipe, était cependant réticente. Du point de vue du coût d'exploitation, en effet, il lui semblait moins onéreux de perpétuer le 4 × 8, sans toutefois pouvoir chiffrer a priori le gain. Deux éléments peuvent avoir joué pour l'inciter à une relative neutralité : d'une part, il existait déjà, depuis 1971, un atelier fonctionnant en 5 équipes, pour des raisons circonstancielles, et il était donc difficile de s'opposer catégoriquement à la 5e équipe; d'autre part, le système est plus simple à organiser puisqu'il ne nécessite pas la gestion des repos compensateurs.

Il faut souligner que cette position non défavorable au 5 × 8 n'est pas générale. Le chef du personnel d'une autre usine du même groupe (située dans les Alpes) s'oppose en effet au passage aux 5 équipes, bien que cette 5e équipe existe de fait (5,1 personnes par poste pour un horaire de 41 heures par semaine). L'argumentation avancée est que, même si la 5e équipe est théoriquement possible avec les effectifs existants, son instauration entraînerait une rigidité supplémentaire : en effet, il est probable, dans ce cas, que les membres de l'équipe « de jour » créée seront plus réticents à aller en renfort à n'importe quelle heure et désireront travailler à des horaires fixes. Il faudra donc embaucher des renforts supplémentaires et l'instauration de la 5e équipe sera coûteuse en personnel. Il apparaît donc que les positions des directions sur le sujet sont essentiellement affaire d'appréciation et de circonstances, sans qu'il se dégage une position nette valable pour l'ensemble de la chimie.

Les syndicats, quant à eux, ont deux revendications essentielles au niveau de l'ensemble des travailleurs en continu. Il s'agit de la création de la 5e équipe et de la forfaitisation des avantages des postés. L'instauration de la 5e équipe dans l'usine visitée allait dans le sens de leurs revendications et, lors des consultations atelier par atelier, les délégués syndicaux firent naturellement campagne pour l'acceptation du 5 × 8. Quant à la seconde revendication (qui ne fut pas discutée dans ce cas précis), elle est toujours refusée par le patronat, car les diverses primes (de nuit, de dimanche...) sont un instrument d'incitation financière pour le personnel des postes concernés. Le patronat argue que si les avantages sont forfaitisés, les volontaires risquent de se faire plus rares pour un remplacement le dimanche ou la nuit.

Les salariés, enfin, n'ont pas toujours été en complet accord avec leurs syndicats. En effet, le passage au 5 × 8, en diminuant le nombre de dimanches et de nuits travaillés, allait également diminuer le montant total des primes touchées dans le mois. Cette perte financière explique une certaine résistance au changement qui s'est traduite par la longueur des discussions dans certains ateliers et par des votes successifs (le dernier atelier passé au 5 × 8 a effectué le passage en décembre 1975 seulement). Cette perte financière a depuis lors été très atténuée car la direction a augmenté le taux des primes. Mais l'attitude des salariés peut également être influencée par d'autres facteurs. Il en est ainsi du mode de paiement des heures supplémentaires : si elles sont évaluées sur la durée du cycle, elles n'ont pas d'effet sur le choix de l'organisation des équipes (puisque la durée moyenne est de 40 heures); si par contre elles sont comptabilisées à la semaine, ceci peut être une incitation à rechercher des cycles déséquilibrés (alternance de semaines courtes et longues), pour augmenter le nombre des heures supplémentaires. Ici encore, la pratique diffère selon les entreprises, d'autant plus que la jurisprudence elle-même est hésitante : la Cour de Cassation vient récemment de déclarer licite le calcul des heures supplémentaires sur la durée

du cycle, alors que la jurisprudence avait longtemps été inverse. De toute manière, l'entreprise qui paye les heures supplémentaires à la semaine (cas de l'entreprise visitée) ne peut revenir sur cette pratique car il s'agit d'avantages tenus pour acquis.

Quelles sont les conséquences de cette nouvelle organisation du travail? On peut noter qu'au niveau de la gestion du personnel il s'effectue un certain déplacement des problèmes : une fois la grille des rotations définie, la direction du Personnel n'a plus à se préoccuper de la 5e équipe « de jour », et c'est au chef de l'atelier d'utiliser cette équipe. Or, il est parfois difficile d'occuper cette équipe, notamment à cause de problèmes de qualification (refus d'ouvriers hautement qualifiés d'effectuer certaines tâches).

Par ailleurs, l'introduction du 5 × 8, en nécessitant une plus grande polyvalence de la part des salariés (puisque la 5e équipe est nécessairement amenée à effectuer des tâches diverses), a entraîné une revalorisation générale du statut hiérarchique du personnel. Cette polyvalence a donc conduit à une élévation des coûts salariaux.

D'une manière générale, le système semble bien accepté, à la fois par la direction et par les salariés. Cependant, il faut souligner que tous les problèmes dus à la nécessité absolue de faire fonctionner les installations, quelles que soient les circonstances, ne sont pas réglés entièrement pour autant, notamment le week-end. En effet, il faut rappeler que le 5e poste « de jour » n'est pas effectué tous les jours. Par exemple, dans le cycle de 10 semaines, les week-ends du vendredi-samedi-dimanche, alternativement avec ceux du samedi-dimanche-lundi, n'ont pas de postes de jour. De fait, l'usine n'a aucun poste de jour les samedi et dimanche. Il faut alors trouver un équilibre entre, d'une part faire venir des renforts assez nombreux par souci de sécurité, ce qui est psychologiquement mal accepté car il n'y a la plupart du temps rien à faire et, d'autre part, adopter une stratégie « minimaliste », au risque d'avoir à rappeler en catastrophe du personnel au repos pour faire face à une situation imprévue (maladie, accident, etc.). Cet équilibre résulte en fait d'une négociation constante entre direction du Personnel, chefs d'atelier et personnel, où les aspects humains semblent prépondérants (importance de la vie familiale, réticence à travailler le dimanche, état de santé...). De l'avis général, il est illusoire de toute manière de penser que la gestion du personnel dans une entreprise travaillant en continu puisse se résumer à la mise en place d'un planning des divers postes, si perfectionné soit-il. La contrainte très forte que l'on s'impose *a priori* (faire tourner l'usine 24 heures sur 24) nécessite de faire face à tous les impondérables de quelque nature qu'ils soient.

6° Le système en 4 × 6

La société T., filiale d'un grand groupe textile, possède plusieurs usines de tissage dans la région lyonnaise. Les horaires y étaient traditionnellement de 48 heures par semaine, avec 3 équipes se relayant et une interruption du travail le dimanche. Puis, les horaires ont progressivement été réduits, de façon simple, en augmentant la longueur du week-end, c'est-à-dire en supprimant, 1 puis 2 postes du samedi, par la suite en diminuant le poste restant de 8 heures à 7 heures, enfin en supprimant complètement le travail du samedi. On était donc arrivé à 3 équipes de 8 heures en 5 jours, soit 120 heures de travail au total.

Or, la concurrence internationale étant particulièrement dure dans ce secteur, la société a cherché à augmenter à nouveau la durée totale de travail de ses installations, d'autant qu'il lui fallait investir dans de nouvelles machines. Elle a alors imaginé un système à 4 équipes au lieu de 3, de 6 heures chacune au lieu de 8, et sur 7 jours au lieu de 5. Dans ces conditions, les métiers à tisser étaient à nouveau utilisés $7 \times 24 = 168$ heures par semaine au lieu des 120 précédentes, tandis que les ouvriers travaillaient $7 \times 6 = 42$ heures en moyenne par semaine. Le dimanche devenant un jour travaillé, il fallait demander une autorisation préfectorale, qui fut accordée pour une période d'essai de deux ans.

Au bout de cette période, il fut procédé à divers aménagements pour supprimer le travail du dimanche par paliers, en arrêtant 8 heures, puis 16, puis 24. On en est actuellement donc à 6 jours de 24 heures, soit 144 heures de fonctionnement. Les travailleurs, eux, font 6 jours de 6 heures soit 36 heures, et reviennent 8 heures tous les 15 jours en renfort pour compléter leurs 40 heures.

Malgré une très vive opposition des syndicats à ce système, surtout au début, à cause du travail du dimanche, les ouvriers se sont portés volontaires pour y participer; il faut dire que le nouveau système bénéficiait de deux atouts majeurs. Les salaires horaires étaient augmentés pour les volontaires, et la direction avait institué une prime dite de 4 équipes; et d'autre part, les conditions de travail du nouvel atelier sont réputées plus agréables que celles des autres. En effet, aux métiers à tisser traditionnels, où un projectile (navette, lance ou obus) est lancé à très vive allure en entraînant avec lui le fil de la trame à travers les fils de la chaîne, et stoppé en pleine vitesse par un bouclier qui le reprojette en sens inverse, on a substitué des métiers à jet d'eau, où le fil de trame est simplement posé sur une gouttelette d'eau qui joue le rôle de navette. Le nouvel atelier est donc très peu bruyant, alors que les anciens subissent le niveau maximum de décibels officiellement autorisé.

Pour justifier les aménagements d'horaires, il a été mis en avant des contraintes techniques, liées aux difficultés de remise en route des métiers après arrêt : répartition de l'humidité dans la salle, encrassement par séchage des peignes et des tissus, variations d'aspect des tissus à la teinture, formation d'algues dans les canalisations d'eau. Il semble pourtant que les vrais motifs aient essentiellement été d'ordre

économique et financier : les études faites à l'époque montrent que les points pris en compte concernaient :

— l'obsolescence rapide du matériel, les métiers à tisser se perfectionnant rapidement depuis quelques années. Les industriels estiment donc qu'il faut « amortir » les métiers plus rapidement;

— l'établissement du prix de revient, jugé trop élevé par rapport à ceux des pays d'Asie; on cherche donc à faire travailler chaque métier davantage pour étaler l'amortissement du matériel sur un plus grand nombre de duites (une duite est un aller-retour de la navette);

— l'augmentation (à l'époque) de la demande qui incitait les industriels à essayer de produire davantage en minimisant les investissements.

Ce système présente néanmoins quelques inconvénients graves, qui ont empêché son extension dans d'autres usines de la même société. D'une part, il entraîne une embauche supplémentaire de main-d'œuvre; cette augmentation des effectifs devrait théoriquement être de 33 % (puisque l'on rajoute une 4e équipe de volume comparable aux 3 premières), mais elle est en réalité moindre dans la mesure où la nécessité de faire revenir les travailleurs 8 heures tous les 15 jours permet maintenant d'éponger l'absentéisme sans faire appel à des volants de renfort, ce qui était le cas précédemment. D'autre part, le système se heurte à une opposition farouche des syndicats et à une certaine réticence du personnel qui voit ses samedis occupés. Aussi dans une autre usine l'extension n'a pu se faire qu'à 16 travailleurs groupés en 4 équipes de 4.

III. CONCLUSION ET PROLONGEMENTS

L'ensemble des exemples étudiés et des entretiens réalisés montre à quel point le chiffre institutionnel des 40 heures est actuellement perçu comme une donnée intangible de la vie des entreprises, malgré son inadéquation à bien des aspects de leur fonctionnement. Il constitue l'un des facteurs déterminants dans les négociations portant sur les réductions d'horaires, et dans les contraintes qui pèsent sur l'organisation du travail.

Certes, on peut penser que cette borne actuelle n'est en réalité qu'une étape, et déjà certaines entreprises connaissent des durées hebdomadaires de travail inférieures à 40 heures, et d'autres sont conscientes du fait qu'elles ne pourront pas éternellement garder les rattrapages auxquels elles procèdent actuellement pour compléter à 40 heures une durée hebdomadaire inférieure.

Néanmoins, il faut prendre garde au fait que même si cette norme actuelle de 40 heures devait être abaissée, il n'est pas évident que le niveau de l'emploi s'en trouverait amélioré, dans la situation actuelle. Les exemples dont nous avons traité montrent en effet qu'il ne semble pas exister de relation linéaire entre durée du travail et embauche. Deux facteurs complémentaires vont dans ce sens : d'un côté les organisations fondées sur un travail exclusivement de jour semblent compenser une diminution de la durée hebdomadaire par un certain gain de productivité, sans qu'il soit possible avec les données actuelles d'isoler de façon sûre ce gain des variations d'activité; et d'un autre côté, les organisations fondées sur un travail posté connaissent effectivement une augmentation de leurs effectifs, mais non proportionnelle à la diminution du temps de travail enregistrée, dans la mesure où l'équipe supplémentaire absorbe dans un premier temps les renforts qui existaient précédemment hors équipe.

Finalement, un problème de réduction d'horaires fait intervenir un grand nombre de facteurs interagissant entre eux de façon complexe : mais ces interactions sont souvent gommées par un ou deux paramètres mesurés la plupart du temps pour d'autres raisons ou bénéficiant d'une grande prégnance culturelle. Ainsi constate-t-on l'absence d'explicitations des liens entre durée du travail et volume des effectifs ou choix d'investissements. Au total, l'ensemble des problèmes liés à la durée du travail souffre d'une grande méconnaissance de la part de tous les partenaires sociaux qui, de ce fait, entretiennent vis-à-vis de leurs interlocuteurs une certaine suspicion fondée sur leur propre crainte de ne pas maîtriser le processus en cause.

On assiste donc à une série de négociations où les enjeux consistent à défendre des principes globaux ou des avantages acquis en interprétant à l'avance les stratégies en présence. L'actuelle grève de chez Michelin est à cet égard significative.

De toutes façons, la combinatoire des solutions possibles est telle dans la plupart des cas qu'elle risquerait de rendre l'arbitrage difficile si on voulait la développer complètement. Par ailleurs, la construction définitive d'une solution demande un travail intense, et de ce fait les solutions élaborées à titre d'exemple ou par hasard acquièrent souvent un caractère de référence qu'il est difficile par la suite de leur ôter.

Ce travail est par essence assez détaillé et l'on s'aperçoit que, ici encore, les données agrégées disponibles sont d'un faible secours; la seule alternative à un discours assez général consiste donc à étudier sur le terrain les contraintes spécifiques des organisations. C'est la tâche que le Centre de gestion scientifique a entreprise, mais il serait faux de croire que cette tâche est aisée.

En effet, la poursuite d'un travail en commun avec le CGS demande un effort soutenu de la part de l'entreprise, effort qui peut lui sembler hors de sujet par rapport à ses préoccupations immédiates. Pourtant, jamais sur les problèmes liés à l'organisation de la production le CGS n'avait rencontré tant de difficultés à associer les entreprises à ses recherches. Dans le cas présent, et en dehors des points qui ont été précédemment évoqués, les questions de personnel sont ressenties par les exploitants comme des

sortes de pollutions les empêchant de faire leur « vrai métier », et les directeurs du personnel eux-mêmes paraissent bien souvent considérer que ces problèmes ne relèvent pas d'une recherche approfondie.

C'est pourquoi le CGS essaye actuellement de promouvoir les conditions d'une réflexion à long terme en s'associant à des groupes de travail créés ou à créer dans certains grands groupes industriels, et associant des représentants de la production et des grandes directions fonctionnelles. La confrontation de leurs points de vue sur un objet précis devrait permettre un enrichissement des thèses en présence et un approfondissement de la réflexion dans ce domaine.

ANNEXES

UNION DES INDUSTRIES MÉTALLURGIQUES ET MINIÈRES (UIMM)

Sous cette appellation est réuni un ensemble extrêmement disparate de 12 000 entreprises représentant environ 2,6 millions de salariés, et ayant des activités aussi diverses que la construction automobile, aéronautique et navale, la sidérurgie, la construction électrique et mécanique, la fonderie, l'électronique, le travail des métaux. L'UIMM doit donc tenir compte de cette grande disparité, ce qui rend complexes, la négociation et la définition des accords de réduction d'horaires.

Quatre accords ont été signés depuis 1968 : en 1968, 1971, 1972 et 1973. Ces accords prévoyaient des réductions d'horaires différenciées allant de 0 h 30 à 1 h 30 suivant l'horaire pratiqué auparavant. Il est à noter que la volonté d'aboutir à la semaine de 40 heures était affirmée dans le préambule de ces accords. Ces accords ont conduit à une réduction assez sensible des horaires ainsi qu'à une moindre dispersion entre les entreprises. C'est ainsi qu'en 1968, 81,9 % des salariés travaillaient plus de 45 heures, dont 38,6 % plus de 48 heures, alors qu'en 1974, 77,3 % avaient un horaire compris entre 42 heures et 45 heures.

Il n'y a pas eu d'autres accords depuis 1973. Selon l'IUMM, l'effort s'est maintenant porté sur le problème essentiel de l'indemnisation du chômage partiel.

L'horaire moyen hebdomadaire est actuellement de 41 h 30, avec une dispersion assez faible autour de cette valeur. Depuis 1973, la baisse de la durée du travail s'est également poursuivie sous d'autres formes : allongement des pauses, octroi de ponts, congés supplémentaires.

Les effets des réductions n'ont pas été sensibles sur les effectifs qui sont restés à peu près stables de 1968 à 1974. Pour l'UIMM, l'effet des réductions de durée du travail sur le niveau de l'emploi est faible. Depuis 1974 s'est ajouté le problème du chômage partiel dû à la conjoncture.

Il faut noter cependant que des aménagements ont eu lieu dans l'organisation du travail, notamment par le développement du travail en équipes. L'UIMM a d'ailleurs développé un service d'études à la disposition des entreprises voulant modifier leur organisation, notamment lors de réductions du temps de travail.

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE L'IMPRIMERIE

Cette fédération regroupe les imprimeries de labeur, c'est-à-dire tous les types de travaux sauf la presse quotidienne. Ces imprimeries sont au nombre d'environ 7 200, dont 6 000 ont moins de 5 salariés. La profession est donc essentiellement composée de très petites entreprises, ce qui explique que l'horaire hebdomadaire moyen ait été élevé dans le passé.

Un accord de réduction d'horaires a été signé en 1969. L'horaire de référence était l'horaire moyen des quatre premiers mois de 1968. Cet accord prévoyait des réductions différentes selon l'horaire de référence, et opérées en plusieurs étapes étalées jusqu'en juin 1970 :

— entreprises faisant plus de 49 heures : passage à 47 heures en 3 étapes;

— entreprises faisant plus de 48 heures : passage à 47 heures en 2 étapes;

— entreprises faisant plus de 47 heures : passage à 46 heures en 2 étapes;

— entreprises faisant plus de 46 heures : passage à 46 heures en 1 étape;

— entreprises faisant plus de 45 heures : passage à 45 heures en 1 étape.

Les heures supprimées ont été indemnisées à 90 % du salaire normal. Il n'y a pas eu d'autre accord depuis cette date, simplement une recommandation patronale de limitation des horaires moyens à 45 heures. Cette position est expliquée par les difficultés des petites entreprises et leur réticence corrélative à diminuer la durée du travail.

Chaque année, les revendications syndicales sur l'abaissement de la durée du travail sont refusées au niveau de la profession (ceci ne préjuge pas de la situation particulière de chaque entreprise).

Les particularités de la profession concernent :

— le paiement des heures supplémentaires, qui sont décomptées à la journée par rapport à l'horaire normal

de 8 heures (les deux premières heures à 33 %, les deux suivantes à 50 %, les suivantes à 100 %). Ceci joue surtout le samedi qui, lorsqu'il est travaillé, est entièrement payé en heures supplémentaires; le patronat a d'ailleurs essayé de négocier le décalage du début de la semaine au mardi (car le lundi est un jour peu chargé dans beaucoup d'imprimeries, et il serait facile de ne pas le travailler), mais il n'a pas abouti;

— la grande variabilité du niveau de l'activité et les délais stricts imposés;

— la nécessité de rentabiliser des machines extrêmement coûteuses (ceci pour les grosses entreprises);

— le système des congés favorables aux salariés : 4 semaines en été, 2 semaines en hiver, plus des avantages pouvant varier selon les entreprises.

IMPRIMERIE

Entreprise D. (banlieue parisienne), 600 salariés

L'activité de cette imprimerie est surtout axée sur l'imprimerie de luxe (livres d'art, emballages et conditionnement de parfums, etc.); elle imprime par ailleurs des tickets, des billets de banque pour certains pays africains, des catalogues, de la publicité, mais pas de périodiques. L'entreprise utilise les trois techniques existantes (typographie, héliogravure, offset).

Son activité est très variable selon les saisons et la conjoncture. Les délais sont en général courts et impératifs. L'entreprise s'est donc adaptée à ces contraintes : les horaires sont établis chaque jeudi pour la semaine suivante. Selon l'activité prévue pour chaque machine, il est décidé de fonctionner en 1, 2 ou 3 équipes; d'une manière générale, l'offset et l'héliogravure fonctionnent en 2×8, la typographie en 1×8. S'il apparaît nécessaire de fonctionnner en 3×8 sur une machine pour faire face à une commande, cela se fera en dégarnissant une machine dont la charge de travail est moindre. Ceci suppose une certaine polyvalence des salariés qui est difficile à mettre en œuvre. Le Syndicat du Livre est en principe fermement opposé à toute polyvalence et notamment au transfert d'une technique à l'autre (passage des travailleurs de l'offset à l'héliogravure par exemple). En cas de nécessité, l'entreprise fait appel à la sous-traitance.

La baisse de la durée du travail dans cette imprimerie a été due essentiellement à la réduction d'activité entraînée par la récession (il y a eu des licenciements pour cause économique). Ces réductions ne semblent pas avoir eu d'effets importants sur la productivité ni sur l'organisation du travail. Selon notre interlocuteur, la poursuite d'une réduction de la durée du travail résultera surtout de gains de productivité dus au progrès technologique.

IMPRIMERIE

Entreprise M. (banlieue parisienne), 750 salariés

Cette entreprise a pour activité essentielle l'impression de périodiques réalisés en offset. Elle connait donc des pointes de travail à la fois en fin de semaine pour les hebdomadaires et en fin de mois pour les mensuels.

L'horaire est fixé à 40 heures depuis plusieurs années.

Deux systèmes d'équipes coexistent :

— l'impression, la brochure, l'alimentation en papier, l'entretien, fonctionnent en 3 × 8 (environ 450 personnes travaillent à ces postes);

— le transport, la préparation du tramage, le montage des films utilisés en offset, fonctionnent en 2 × 8 (environ 300 personnes).

Le travail du samedi pour une partie du personnel est une nécessité absolue car l'imprimerie a en charge un hebdomadaire national à gros tirage sortant le lundi. Pendant longtemps ce travail a été effectué par des contractuels travaillant 6 h 15 par jour sur 6 jours, en 3 équipes. Cependant, l'entreprise favorise actuellement la pratique du volontariat pour les heures supplémentaires du samedi. Dans les faits, la direction s'en remet au Syndicat du Livre qui, puissant dans l'entreprise, se charge de lui fournir la main-d'œuvre. Il est arrivé néanmoins qu'en cas d'urgence il soit fait appel à la sous-traitance.

IMPRIMERIE

Entreprise L. (Paris), 90 salariés

Cette entreprise, longtemps spécialisée dans l'imprimerie de périodiques bon marché réalisés en typographie, a maintenant diversifié son activité et imprime également des annuaires, de la publicité et divers travaux commerciaux réalisés en offset (60 % de l'activité actuelle).

26 personnes, soit 29 % de l'effectif total, travaillent en 2 × 8, dont 4 en typographie et 22 en offset. La première équipe débute à 6 h 30, la seconde à 14 h 30 ou 15 heures. Par ailleurs, 8 ouvriers sur ces 26 travaillent en équipes fixes. Pour les équipes alternantes ie

passage du matin à l'après-midi se fait toutes les semaines pour les ouvriers, toutes les deux semaines pour l'encadrement.

Un accord particulier à l'entreprise limite la durée hebdomadaire du travail à 44 heures. Cependant, lorsque nous avons été reçus dans cette entreprise, l'horaire n'était que de 40 heures ou 42 h 30 selon les cas en raison du faible niveau de l'activité pour certaines machines, et l'horaire devait être ramené à 40 heures pour l'ensemble dans les semaines suivantes, car les prévisions d'activité restaient faibles.

Le travail du samedi est extrêmement rare; il n'a lieu qu'en cas de délai impératif à respecter, ou pour l'entretien des machines.

UNION NATIONALE DES INDUSTRIES FRANÇAISES DE L'AMEUBLEMENT (UNIFA)

Cet organisme regroupe les entreprises d'ameublement d'au moins 10 salariés, soit au total 1 500 entreprises comptant 60 000 salariés. Il s'agit donc d'entreprises pour la plupart petites ou moyennes, d'origine souvent familiale. Ceci explique que la profession ait pratiqué et pratique parfois encore des horaires élevés.

Deux accords de réduction d'horaires ont été signés, l'un en avril 1970, l'autre en novembre 1975. Le premier portait sur des réductions pouvant aller jusqu'à 4 heures pour les horaires supérieurs à 54 heures par semaine. Le second prévoit un abaissement généralisé à 43 heures, seuil qui sera atteint en avril 1978 au plus tard pour les entreprises ayant à la date de l'accord les horaires les plus élevés. Les heures réduites sont compensées au taux normal. Il y a donc perte financière pour les salariés.

Actuellement, la durée moyenne est de 42 h 30 en raison de la baisse d'activité entraînant du chômage partiel. D'après notre interlocuteur, la loi sur le repos compensateur a également incité les entreprises à réduire leurs horaires.

Il n'a pas été possible à l'UNIFA de nous introduire auprès d'entreprises.

FÉDÉRATION NATIONALE DU BÂTIMENT

Les entreprises du bâtiment sont régies par un accord du 21 octobre 1954, modifié et complété par le Plan social du bâtiment du 14 avril 1976. Ce plan prévoit que :

— outre les dispositions légales, la moyenne hebdomadaire, calculée sur le semestre civil, ne peut dépasser 45 heures de travail effectif;

— en principe, la semaine de travail comporte 5 jours, et les repos hebdomadaires doivent être pris le samedi et le dimanche;

— au cas où le travail du samedi s'avère nécessaire (intempéries) travaux urgents ou continus, questions de sécurité...), les heures travaillées seront compensées par une durée égale de repos compensateur, payée à 50 °/₀;

— les heures supplémentaires seront payées à 125 °/₀ pour les huit premières au-delà de 40 heures, à 150 °/₀ au-delà.

D'une façon générale, la durée de travail moyenne dans la profession semble avoir connu une évolution parallèle à celle de toutes les industries, passant d'environ 48 heures en 1973 à environ 43 heures en 1977. Cela dit, une chute plus sensible sera probablement enregistrée au cours de l'année 1978, première année de l'application intégrale de la semaine de 5 jours.

Il n'a pas été possible à la Fédération de nous introduire auprès d'entreprises de son secteur, ce qui est vraisemblablement à rapprocher de la petite taille de la plupart d'entre elles.

FÉDÉRATION NATIONALE DES TRAVAUX PUBLICS

Cette organisation regroupe environ 6 000 entreprises occupant plus de 350 000 personnes, et travaillant en majorité avec des administrations publiques (État, collectivités locales, etc.).

Il est intéressant de noter que sur ces 6 000 entreprises, 5 000 ont une dimension inférieure à 50 salariés, et que seules 50 dépassent les 1 000 salariés.

Outre les travaux de gros œuvre et de génie civil, plusieurs secteurs peuvent être distingués, représentés chacun par un syndicat de spécialité :

— le béton armé;
— les constructions métalliques;
— les dragages;
— l'hygiène publique;
— les réseaux électriques;
— les routes;
— les sondages et forages;
— les travaux souterrains;
— les voies ferrées;
— les travaux immergés.

Autrefois jumelée avec la Fédération nationale du bâtiment, cette fédération est donc régie par des conventions similaires et notamment par le plan social du

14 avril 1976, dont les principales clauses sont indiquées plus haut (cf p. 19). Ceci s'explique par le fait que nombre d'entreprises sont communes aux deux branches, et que si les syndicats patronaux sont différents, cette division n'a pas été opérée au niveau des organisations syndicales de salariés. Les négociations sont donc menées de pair avec le bâtiment, mais il y a signature de deux textes.

Les principales contraintes inhérentes au travail exécuté sont :

— les intempéries;

— l'éclairement;

— les délais prescrits par les marchés publics.

Chacun de ces trois facteurs tend à exiger de l'entreprise qu'elle puisse s'adapter aux circonstances du moment et adapter son rythme de travail aux exigences de la météorologie, des saisons ou des clients, d'ou l'établissement nécessaire d'horaires en dents de scie. Aussi la Fédération trouve-t-elle gênantes les contraintes légales : durée moyenne maxima de 45 heures calculée sur 12 semaines consécutives, et préfèrerait-elle une moyenne annuelle qui permettrait plus de souplesse entre l'hiver et l'été. En attendant, elle demande le calcul de la durée moyenne maxima sur le semestre civil.

D'une façon générale, on peut noter qu'il n'existe pas de travail posté (à l'exception des travaux souterrains où l'on rencontre souvent du semi-continu), et que les entreprises pratiquent une large décentralisation, le conducteur de travaux étant seul maître de l'organisation de son chantier.

TRAVAUX PUBLICS - ENTREPRISES

Ce groupe d'entreprises est une des grandes sociétés de travaux publics françaises; il occupe 32 000 salariés, dont 17 000 travaillent en France. Ses activités sont assez diversifiées, et il compte trois secteurs principaux :

— génie civil et travaux maritimes;

— routes et voirie (environ 8 000 chantiers par an, et 1 000 simultanés);

— étanchéité (environ 10 000 chantiers par an et 1 000 simultanés), couverture acier et bardages.

Pour les routes, il existe des directions régionales (8), qui ont une certaine autonomie pour la recherche des travaux et l'exécution des chantiers. Chaque directeur régional coiffe un certain nombre d'agences chargées des travaux dans leur secteur géographique.

Pour l'étanchéité, la couverture acier et les bardages, les agences sont directement rattachées au siège; c'est également souvent le cas en matière de génie civil et travaux maritimes.

Le conducteur de travaux, comme généralement dans les travaux publics, est maître dans une large mesure de l'organisation et de la sécurité de son chantier, et aussi de l'embauche; d'une façon générale, la main-d'œuvre non qualifiée peut souvent être recrutée sur place, et la main-d'œuvre plus qualifiée reste attachée à l'entreprise de façon permanente en allant de chantier en chantier. Des zones concentriques définissent les indemnités à verser au personnel (petit ou grand déplacement). Les temps de trajet sont alors indemnisés, mais ne sont pas décomptés du temps de travail.

D'une façon générale, la durée du travail a nettement diminué depuis 15 ans, descendant d'environ 50 heures à presque 42 heures. Cette réduction n'a pas été sans poser de nombreux problèmes d'organisation. Certes les gains de productivité ont surtout porté sur les travaux les plus pénibles, en remplaçant le terrassier par les engins de chantier. Mais cette diminution de la durée du travail se manifeste sur le chantier par un allongement du délai de réalisation; le passage à une organisation en équipes postées a été tenté, mais provoque une dilution des responsabilités qui semble préjudiciable à l'entreprise. Néanmoins, cette solution a été tentée pour des unités très spécialisées comme les postes d'enrobage (où l'on prépare le matériau qui sera ensuite étendu sur la route, et qui doivent donc commencer à fonctionner avant le chantier) et certains chantiers de terrassement.

Il est à remarquer que les récentes réductions d'horaires réalisées n'ont pas été compensées en salaires, pour tenir compte des augmentations de salaires prévues au Plan Social d'avril 1976.

Enfin, pour garder un potentiel de travail en été, l'entreprise, conformément à l'avenant Industrie routière de la Convention collective nationale des ouvriers des travaux publics, propose 6 jours de congés supplémentaires aux salariés qui acceptent de prendre leurs 4 semaines de vacances en hiver (mais peu de volontaires se manifestent).

ENTREPRISES (suite)

Direction régionale d'Ile-de-France

L'agence technique que nous avons visitée est implantée en banlieue parisienne depuis une douzaine d'années. Elle emploie à l'heure actuelle environ 220 personnes, dont 180 ouvriers.

Les exploitants distinguent deux sortes de travaux :

— le blanc : voirie, canalisations, poses de bordures;

— le noir : bitumage de chaussées.

En principe, les horaires actuels des chantiers correspondent à 40 heures par semaine, surtout en raison de la récession économique qui semble frapper durement le secteur des travaux publics. Un conducteur de travaux nous a affirmé ne pas savoir parfois quel sera le chantier du lendemain. Dans ces conditions, l'inspection du Travail s'attache, avant tout licenciement, à ce que les 40 heures hebdomadaires soient respectées. Néanmoins, ces 40 heures ne sont possibles que sur le chantier proprement dit, des difficultés subsistant pour les services annexes, ainsi qu'on va le voir.

Les transports.

Les chantiers sont parfois assez éloignés du siège de l'agence ou de la résidence des ouvriers. L'entreprise est donc amenée à s'occuper du transport des ouvriers, matin et soir. Les chauffeurs affectés à ces ramassages ont donc une journée plus longue que celle de leurs équipiers de chantier. Les temps de trajet leur sont donc indemnisés, mais ne sont pas pris en compte dans la durée du travail.

Les postes de préparation de l'enrobé.

Les chantiers de blanc n'ont pas de contrainte spécifique, le chef de chantier commandant sa toupie de béton à intervalles réguliers, et pouvant planifier ses commandes de façon à ne jamais être en rupture de stock. En revanche, les chantiers de noir ont besoin de l'enrobé, matériau chauffé à 160 °C et périssable. Ce matériau est préparé dans des installations fixes, les postes d'enrobage, puis transporté sur le lieu du chantier. Le camion sert au transport et à l'étendage et reste donc sur place jusqu'à ce que tout son chargement ait été utilisé. En conséquence, pour un chantier de 8 heures, le poste d'enrobage doit commencer à travailler au moins une heure à l'avance pour chauffer l'enrobé et livrer le chantier, et il ne peut fermer qu'après le retour des camions. Par ailleurs, les postes d'enrobage livrent également de petits entrepreneurs individuels, qui n'ont pas les mêmes contraintes horaires. Aussi est-il difficile de rester dans la limite des 43 heures hebdomadaires au-delà de laquelle il faut accorder un repos compensateur. (Le recours à la location de camions équipés permet parfois d'alléger la charge du poste.)

Depuis une dizaine d'années, l'entreprise a suivi les réductions d'horaire qui ont caractérisé l'ensemble de la profession. Ces réductions ont abouti aux changements suivants :

— diminution du nombre de jours ouvrés dans la semaine.

Les réductions d'horaire se sont essentiellement traduites par la suppression progressive du travail du samedi (1 samedi sur 2, puis sur 3, puis suppression). Des essais de travail d'une demi-journée se sont avérés non satisfaisants, car les temps de transport et de préparation de l'enrobé deviennent proportionnellement trop importants pour le temps de travail disponible. Par ailleurs, d'un point de vue financier, les primes d'amplitude (indemnisation du temps de transport des ouvriers) et de panier pèsent proportionnellement plus lourd dans les prix de revient (où la main-d'œuvre intervient pour une part comprise entre 25 et 33 %).

— difficulté de maintenir un rythme élevé d'activité en été.

L'abaissement des horaires se traduit aussi par la suppression des heures supplémentaires, qui étaient recherchées pour leur rentabilité par les travailleurs étrangers. Ceux-ci avaient donc tendance à prendre leurs congés en hiver pour profiter en été de rémunérations avantageuses. Dorénavant, les rémunérations s'équilibrant entre saisons, ils n'ont plus aucun intêrêt à ne pas prendre leurs vacances en été. L'entreprise tourne donc à un rythme plus faible que ce que les contraintes d'éclairement ne permettent.

Ces deux points semblent aux responsables que nous avons rencontrés devoir à l'avenir caractériser encore les nouvelles réductions qui pourraient survenir.

GROUPE A

Ce groupe hospitalier emploie à l'heure actuelle environ 60 000 agents (diplômés et non diplômés, à l'exclusion du personnel médical). L'évolution de la durée hebdomadaire du travail a été la suivante :

1919.....	*48 heures*
1937.....	*45 heures*
1940.....	*48 heures*
1946.....	*45 heures (mais 48 heures effectives dont 3 heures supplémentaires).*
1963.....	*44 heures*
1968.....	*40 heures*

Les congés annuels sont de 31 jours consécutifs (27 jours ouvrables) auxquels s'adjoignent éventuellement 1 ou 2 jours pour les agents acceptant de prendre une partie de leurs congés en hiver.

La permanence des soins à assurer impose un régime de fonctionnement continu, mais les 3 équipes sont très inégales; traditionnellement, celle du matin est très étoffée, celle de l'après-midi est plus faible, et celle de la nuit est réduite à l'effectif de sécurité. Il n'y a donc pas de roulement entre équipes pour l'instant (sauf cas exceptionnel) et pas de quatrième équipe. En revanche, un quota de renfort de 40 % est prévu pour remplacer les agents pendant leurs deux repos hebdomadaires (soit exactement 2 remplacements pour 5 postes).

Dans la mesure où il est assez difficile de quantifier le travail de soins donnés aux malades, le groupe est amené à négocier avec ses adminisrations de tutelle les augmentations de personnel qu'il juge indispensables. Ces augmentations ne se faisant que progressivement, les hôpitaux doivent dans l'attente organiser leur fonctionnement avec des équipes provisoirement affaiblies. Il paraît donc difficile dans ce cas de faire le lien entre la durée du travail et le niveau de l'emploi.

En revanche, l'organisation des équipes, et donc tout naturellement le climat qui règne dans un service, dépendent étroitement de la réglementation en vigueur en matière de durée du travail. Il n'est pas toujours évident que tout le monde puisse bénéficier de tous les avantages prévus (un dimanche sur 2, 48 heures de repos consécutives tous les 15 jours et 2 jours de repos par semaine), surtout dans la mesure où la population est essentiellement jeune et féminine avec de nombreuses interruptions de travail de longue durée. La double contrainte d'assurer le fonctionnement du service 24 heures sur 24 et de respecter les 40 heures hebdomadaires des agents amène souvent les surveillantes et les directions du personnel des hopitaux à résoudre de véritables casse-tête.

A l'heure actuelle, les systèmes les plus couramment utilisés sont les 3×8, les $2 \times 8 + 1 \times 10$ (les nuits sont de 10 heures, et les deux autres équipes se chevauchent pendant 2 heures), et par endroits le 2×12 qui nécessite des volontaires, mais permet une plus grande continuité des soins et des plages de repos plus longues.

GROUPE B

Ce groupe, principalement présent dans les domaines de la chimie et de l'alimentation, emploie 60 000 salariés dont la moitié en France. Ses différentes usines présentent de nombreux types de poste (2×8, 3×8, 4×8 ou 3×12), et l'aménagement des horaires de travail constitue donc un objet d'attention particulier pour les dirigeants.

Les contraintes économiques (surproduction globale du secteur, concurrence très dure à l'étranger) et sociales (l'extension du travail posté conduit à une augmentation du nombre de gens soumis aux nuisances) sont telles que les actions possibles dans ce domaine ne sont envisageables qu'avec une grande prudence et après des expériences sur le terrain.

Or, de nombreux facteurs poussent actuellement en faveur d'une réduction des horaires de travail : l'importance de ce thème aux yeux de l'opinion publique, les demandes des syndicats et les actions qui peuvent être lancées par la concurrence.

Devant cette demande, le groupe envisage de créer un groupe de travail réunissant l'ensemble des directions concernées (industrielle, commerciale, usines, contrôle de gestion, financière, personnel, formation, etc.) qui pourrait élaborer un certain nombre de dossiers en étudiant tout particulièrement les conséquences d'une diminution de la durée du travail sur les plans :

— économique (masse salariale, gestion du personnel...);

— médical (influence du rythme des tournantes, calcul du temps de repos...);

— social (aspirations du personnel).

A l'heure actuelle, ce groupe de travail ne s'est pas encore réuni, les directeurs des usines attendant de connaître les investissements programmés pour pouvoir entreprendre toute action sociale d'envergure. Il serait en tous cas très intéressant de pouvoir assister aux travaux du groupe en la matière et de suivre les expériences qui pourront être lancées.

GROUPE Z

Ce groupe de construction automobile emploie 110 000 personnes. La durée hebdomadaire du travail y est progressivement descendue de 48 heures avant 1968 à environ 40 heures aujourd'hui. La production n'étant pas continue, les usines tournent en 3×8 avec interruption le week-end, et c'est donc à un allongement du week-end que l'on a assisté.

Les problèmes rencontrés ici lors des réductions d'horaire sont donc moins liés à l'organisation des équipes, des roulements du personnel et du fonctionnement des ateliers qu'à leur impact sur la productivité, l'absentéisme ou le capital investi.

C'est dans cet esprit que les services chargés de ces questions ont imaginé et analysé plusieurs scénarios pour l'avenir, en probabilisant les dispositions susceptibles de modifier la durée du travail. Un groupe de travail devrait être réuni prochainement pour étudier ces documents et mettre en commun les expériences déjà réalisées dans le passé. Ce groupe comprendrait des représentants des grandes directions (industrielle, commerciale, financière, contrôle de gestion, personnel, méthodes...) et des responsables des usines de tous niveaux. Le travail sur des documents écrits devrait permettre de faire progresser la réflexion dans ce domaine tout en permettant à chacun de disposer d'un important matériel clinique d'observations et d'expériences.