INCIDENCES ECONOMIQUES ET COUT DE LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL L'EXEMPLE DE THOMSON GRAND PUBLIC

par

Pascal CHARPENTIER*

L'intérêt d'une analyse des conséquences économiques de la Réduction de la Durée du Travail (RDT) dans un groupe tel que *THOMSON GRAND PUBLIC* (T.G.P.) se situe à deux niveaux. Elle permet d'une part d'apporter des éléments très concrets sur le poids réel de la RDT dans l'évolution des variables économiques et sociales des différentes filiales industrielles (1). D'autre part, elle montre comment une contrainte d'origine législative considérée comme rigide a été dépassée et intégrée à la stratégie du groupe dans une phase de mutation marquée par l'automatisation croissante des processus de production. Amorcé dans la division « Electronique » (« produits bruns »), ce mouvement s'est étendu rapidement à la division « Electroménager » (« produits blancs ») et rend d'autant plus délicates les réorganisations dans ces industries dominées par les activités de montage, avec une main-d'œuvre essentiellement féminine et peu qualifiée.

Le tableau ci-après donne la liste des filiales de T.G.P. avec la nature des productions et les horaires des principales catégories de salariés. On s'aperçoit que les salariés en journée normale effectuent pour la plupart un horaire hebdomadaire moyen de 38 h 30 et que la durée effective de travail pour le personnel posté se situe dans la fourchette de 35 - 36 heures : ce résultat est l'aboutissement de négociations qui se sont échelonnées de 1981 à 1984 et dans lesquelles les entreprises se sont engagées en ordre séparé, à plusieurs reprises pour certaines d'entre elles.

Le seul élément commun à l'ensemble de la branche grand public est la volonté définie centralement de transformer la contrainte RDT en opportunité et de l'inscrire dans les stratégies industrielles des entreprises. Partant de l'idée que les 35 heures étaient inévitables à l'horizon 1985, ces dernières ont mesuré le profit qu'elles pouvaient attendre d'une politique offensive en matière de RDT.

Proposer aux salariés des conditions plus favorables que celles contenues dans l'accord UIMM du 23 février 1982 (39 h avec compensation totale au 1er Février 1982 et 38 h 30 avec compensation à 70 % au 1er janvier 1983) offrait de nombreux avantages. Tout d'abord la RDT pouvait être utilisée comme monnaie d'échange en cas de réorganisations profondes du procès de travail, notamment lorsque la nécessité d'augmenter la durée d'utilisation des équipements supposait l'extension du travail posté ; cela explique pourquoi, en moyenne, la réduction des horaires a été plus forte pour les salariés en équipes (cf. tableau I).

Ensuite les 39 heures, telles qu'elles étaient prévues par les textes, frustraient les entreprises d'un terrain de négociation ; or T.G.P. cherchait justement à créer dans ses filiales une dynamique de négociation qui avait totalement fait défaut jusqu'en 1981 ; dans le contexte politico-économique de 1981-1982, la RDT était l'occasion idéale de ce changement dans la politique sociale de la branche grand public.

Enfin, les réductions d'horaires étaient un moyen de préserver des emplois, à un moment où la plupart des entreprises anticipaient des sureffectifs.

Le triple rôle que T.G.P. voulait faire jouer à la RDT explique la grande diversité des comportements observés : l'efficacité de cet instrument ne pouvait

* Chercheur en sciences économiques et sociales.

(1) Les RDT opérées dans les sociétés commerciales ne sont pas prises en compte dans cette étude.

L'EVOLUTION DES HORAIRES DANS LES FILIALES DE T.G.P. ENTRE 1981 ET 1984

	Usines - Localisation - Effectifs Production (1er.06.84) 1	Catégories de salariés 2	Nbr. de salariés concernés 3	Temps de présence 4 Horaire hebdomad.	Temps de présence 5 △ 84/81	Temps de travail effectif * 6 Horaire hebdomad. moyen	Temps de travail effectif * 7 △ 84/81	Signature accords entreprises R.D.T. 8	Contrats de solidarité R.D.T. 9
PRODUITS BLANCS	SELNOR - LESQUIN 1 850 sal. Réfrigérateurs	Journée 2 x 8 - 3 x 8 2 x 7	750 1 100	40 35	= –12.5	35.25 31.75	– 3.3 –11.4	1982 1984	1984
	C.C.R. - VILLEFR./SAONE Congélateurs 228 salariés	Journée	228	38	– 5	35.25	– 3.6	1982	1982
	ESSWEIN - LA ROCHE SUR YON Lave-vaisselle - Lave linge Enceintes micro-ondes 2 034 sal.	Journée 2 x 7	534 1 500	38.50 35.50	– 3.75 – 5.33	38.50 35.50	– 3.75 – 5.33	1982	1982
	CIAPEM - LYON 1 536 salariés Machines à laver le linge Sèche-linge	Journée 2 x 7	546 990	39.50 35.42	– 3.70 –13.6	38.50 35	– 3.75 – 7.9	1983	1983
	SELNI - NEVERS 1 114 salariés Composants produits blancs	Journée 2 x 8	494 620	39 39	– 2.5 – 2.5	35.75 35.33	– 7.7 – 7.8	1984	
	UNITE - HERMETIQUE 1 981 sal. RUEIL - LA VERP - CESSIEU - MURE Refroidissement Réfrigération	Journée 2 x 7	480 1 501	38.50 35	– 3.75 –12.50	38.50 35	– 3.75 – 8.2	1982 1983	1983
	S.M.E.N. - BARENTIN LE PAULU Moteurs élec. pour réfr. 1 037 s.	Journée 2 x 8	300 737	38 38	– 5 – 5	38 35.83	– 5 – 4.45	1982	
	CEPEM - ORLEANS 1 670 sal. Cuisinières Convecteurs	Journée 2 x 7	600 1 070	38.50 35	– 3.75 –12.50	38.50 35	– 3.75 – 6.7	1984	
PRODUITS BRUNS	SEIPEL - ANGERS 1 983 salariés Téléviseurs	Journée 2 x 8	900 1 083	38.50 38	– 3.75 – 5	38.50 35.50	– 3.75 – 5.33	1981	
	SEIPEL - ST PIERRE MONTLIMART T.V. Micro-ordin. 650 salariés	Journée 2 x 8	178 472	38.50 38	– 3.75 – 5	38.50 35.50	– 3.75 – 3.16		
	SELIMO - MOULINS 824 sal. Chaînes hifi - Caméras Vidéos	Jour. 2 x 8** 2 x 7	197 419	39 39	– 2.5 – 2.5	38 36.50	– 2.6 – 2.7		
	OREGA - 1 625 salariés AUXONNE - GRAY - LONS LE SAUNIER Composants T.V. Hifi	Journée 2 x 8 - 3 x 8 2 x 7	1 271 354	38.50 35	– 3.75 –12.50	38.50 35	– 3.75 –12.50	(1985)	
	STELI - TONNERRE 697 salariés Magnétoscopes - Enc. accous. Electrophones	Journée 2 x 8	668 25	38.50 38.50	– 3.75 – 3.75	36.60 36	– 3.9 – 4		
	VIDEOCOLOR - GENLIS 686 sal. - Composants	Journée 2 x 8	430 256	38.50 39.33	– 3.75 – 1.8	38.50 36.83	– 3.75 – 3.75		
	VIDEOCOLOR - LYON 1 103 sal. Tubes cathodiques - Composants	Journée 2 x 8 - 3 x 8	373 730	42.50 40	= =	39 36.50	– 2.4 – 2.7		
	ELINDEL - St AUBIN lès ELBEUF Dpt. audio 164 salariés	Journée	164	38.50	– 3.75	38.50	– 3.75		

*. : Notion Code du Travail. Le TTE moyen donné ici est calculé sur une base annuelle quand la RDT est capitalisée.
**: Le personnel en « Journée » regroupe les salariés en production uniquement lorsque l'horaire de ces derniers est différent de celui des indirects en journée.
Remarque : La variation en pourcentage du Temps de Travail effectif moyen (colonne 7) tient compte des éventuelles modifications des pauses d'où l'écart parfois important avec la colonne 5.

résulter d'une négociation centralisée. Au contraire, l'optimisation du processus de RDT passait par la recherche du maximum de plasticité, c'est-à-dire par l'adaptation des réductions d'horaires aux caractéristiques propres de chaque filiale, donc, en fin de compte, par la décentralisation des négociations.

Dans cette optique, les modalités concrètes de RDT sont la résultante de l'interaction de facteurs déterminants tels que :

— la situation financière des filiales,
— les perspectives économiques à court et moyen terme,
— l'environnement économique et surtout la situation de l'emploi dans le bassin,
— la personnalité des acteurs (principalement responsables du personnel et représentants syndicaux) et l'état du rapport de forces dans l'entreprise.

L'individualisation des modalités de la RDT s'est traduite par une multiplication des formules proposées : réductions quotidiennes, ou concentrées sur un jour de la semaine, capitalisation de jours de congés supplémentaires, certains fixes, d'autres laissés au choix des salariés, différents systèmes pouvant

coexister à l'intérieur d'une même entreprise. Le large éventail de formules possibles de RDT a permis aux filiales d'adopter celle qui maximisait les objectifs économiques et sociaux tout en minimisant les coûts induits. Cette deuxième contrainte était d'autant plus stricte que la Branche Grand Public est soumise à une forte concurrence internationale et ne disposait donc que d'une marge de manœuvre réduite en termes de coûts de production.

L'idée sous-jacente de la Direction des Affaires Sociales de THOMSON GRAND PUBLIC était d'absorber une partie importante des coûts de la RDT par le biais du dialogue et des contreparties négociées plus que par le jeu de la compensation salariale. Une compensation nulle ou partielle des réductions d'horaires, même les plus significatives, aurait constitué un obstacle à la satisfaction des objectifs définis qui étaient le véritable enjeu des négociations.

L'accentuation des difficultés économiques a modifié le problème de la compensation salariale mais jusqu'en 1983, les directions des entreprises pensaient qu'elles seraient en meilleure position dans les négociations si elles garantissaient le maintien des rémunérations. C'est pourquoi elles ont offert des conditions plus favorables aux salariés concernés par le travail en équipes dont l'extension a été presque partout au cœur du débat sur la RDT, qu'au personnel en journée (en général, application de l'accord U.I.M.M. pour ces derniers).

La préoccupation de T.G.P. était alors de savoir si la réduction du temps de travail avait effectivement rempli son rôle de contrepartie sociale aux réorganisations opérées et d'autre part de connaître son coût réel. En d'autres termes, il fallait faire un bilan des coûts et des avantages induits par la RDT.

Pour cela, il convenait, au préalable, de procéder à un examen des effets directs et indirects, chiffrables ou non, des réductions d'horaires ; c'est-à-dire étudier en détail les modifications et les transformations que la RDT a générées au niveau de l'organisation du travail, de la gestion de la main-d'œuvre et de la production, des relations sociales dans l'entreprise. Compte tenu de l'extrême diversité des situations, nous avons au départ choisi un échantillon de six filiales afin d'élaborer une méthode susceptible d'être étendue à l'ensemble des usines.

Trois axes de recherche ont été définis :

— En premier lieu comprendre le processus de la RDT dans chaque filiale en insistant sur les motivations réelles des différents acteurs.

  Les sources utilisées ici sont écrites : procès-verbaux de comités d'entreprise, notes de service, projets d'accords, bulletins d'information de la Direction, tracts syndicaux ; et orales : entretiens auprès des responsables de personnel et auprès des délégués syndicaux qui ont pris part aux négociations sur la RDT.

— En second lieu, déterminer la nature des adaptations que les entreprises ont opérées, pour répondre à la contrainte RDT. L'examen de ces processus de régulation a été effectué par entretiens auprès des responsables des unités de production et des services périphériques dans chaque usine.

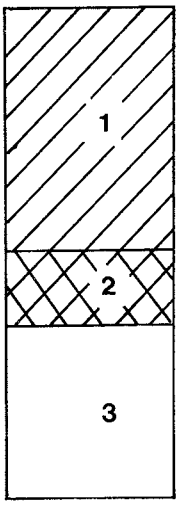
— Enfin, en dernier lieu, évaluer les coûts de la RDT, c'est-à-dire chiffrer, à partir d'une situation hypothétique de référence où les réductions d'horaires n'auraient pas eu lieu, le coût des régulations opérées pour assurer la production en quantité, en qualité et dans les délais prévus.

C'est à la deuxième étape que nous consacrerons l'essentiel des développements qui vont suivre. Nous mettrons l'accent d'abord sur le rôle précis qu'a joué la RDT dans les réorganisations du procès de travail avant de mesurer son impact sur l'emploi. La présentation de la méthode de calcul des coûts fera l'objet de la dernière partie.

I. L'IMPACT DE LA RDT SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DE LA PRODUCTION

L'étude — filiale par filiale — des régulations opérées suite à la RDT est fondée sur une observation essentielle concernant le niveau de la production : ce dernier est déterminé de manière extérieure par les sociétés commerciales et n'a donc pas été modifié en raison de la RDT. Les quantités à produire sont indépendantes des durées individuelles de travail et constituent une donnée exogène à laquelle les entreprises doivent s'adapter. S'il existe un lien entre production et RDT, c'est seulement dans le sens où les prévisions à court et moyen terme ont contribué à orienter les modalités de mise en œuvre des réductions d'horaires. Autrement dit, le niveau de production observé dans les entreprises de TGP aurait été le même en l'absence de RDT. Il s'agit alors, pour nous, de déterminer les modes de régulation que les filiales ont utilisés afin de satisfaire la demande avec un nombre réduit d'heures de travail.

Si on prend le volume d'heures de production potentiellement perdues (heures RDT ×nombre de salariés), on peut distinguer trois modalités distinctes d'absorption de la RDT et les représenter schématiquement de la manière suivante :



Total des heures de production perdues du fait de la RDT

Fraction absorbée par les contreparties immédiates obtenues au cours des négociations (gains de productivité par modification des cadences, réduction de pauses...).

Gains de productivité spontanés consécutifs à la mise en place des réductions d'horaires.

Fraction des réductions d'horaires qu'il a fallu compenser pour satisfaire le niveau de la demande (régulation par main-d'œuvre supplémentaire).

L'importance relative de ces trois composantes est extrêmement variable d'une entreprise à l'autre et parfois d'un mois sur l'autre au sein d'une même filiale. Si les contreparties immédiates sont fixées une fois pour toutes, les réaménagements spontanés et le recours à de la main-d'œuvre supplémentaire dépendent du degré de perturbation introduit par la RDT.

A cet égard, l'évolution du plan de charge de l'entreprise, non liée, répétons-le aux durées individuelles de travail, joue un rôle déterminant : décroissante, elle incite au statu quo ; croissante, elle oblige les décideurs à mettre en place des solutions harmonieuses.

D'autre part, le schéma ci-dessus n'est pas une approche des coûts de la RDT. La réalisation de gains de productivité grâce aux contreparties négociées ou aux réaménagements spontanés a pu générer des surcoûts qui n'apparaissent pas ici, pas plus que les conditions financières de compensation prévues par les accords (voir sur ce point la 3e partie).

1. Les contreparties immédiates

Ce terme désigne l'ensemble des contreparties négociées, figurant dans les accords d'entreprise RDT ou en marge de ces derniers, et visant à limiter les pertes potentielles de production. Il ne s'agit donc pas des réorganisations du procès de travail mises en place en même temps que les réductions d'horaires.

Les gains de productivité ainsi réalisés se sont présentés sous la forme d'augmentation des quantités horaires à produire (2 % à l'UNITÉ HERMÉTIQUE) ou des cadences (SELNOR : passage de l'allure 100 à l'allure 110). Mais le plus souvent, les accords prévoyaient des réductions de temps de pause (C.C.R., SEIPEL, SELNOR, CEPEM), y compris de la pause casse-croûte pour les travailleurs postés (S.M.E.N.). Pour cette raison, la réduction du Temps de Travail Effectif (TTE) a été moins importante que la baisse du temps de présence.

Le choix des pauses comme contrepartie immédiate paraissait s'imposer dans le cadre de négociations sur le temps de travail. On peut mesurer son impact à deux niveaux :

— les réaménagements des pauses procèdent du souci d'actualiser et de redéfinir, sur un document écrit, la structure des horaires au sein des entreprises. L'introduction des notions « d'horaire de présence » et « d'horaire effectif » était le résultat attendu du progrès dans la mesure du temps de travail.

Par une simple opération sémantique, les entreprises faisaient ainsi la moitié du chemin vers les 35 heures. En effet, le personnel en équipe avait en général un horaire hebdomadaire de 40 heures avant la RDT, y compris 2,5 heures de pauses casse-croûte, soit en réalité 37,5 heures de TTE. Pour certaines catégories de salariés, les conditions de l'accord UIMM étaient déjà remplies ! Le fait est signalé expressément dans les négociations de la S.M.E.N. et a été utilisé parfois en 1983 au moment de la 2e étape de la RDT : la demi-heure de janvier 1983 n'a pas été accordée au personnel posté dont le TTE était de 36,5 heures, donc très en dessous des 38,5 heures stipulées par l'UIMM. On notera que l'argument était déjà valable en 1982, mais à l'époque la notion de TTE n'existait pas encore.

— Réajuster les temps de pauses permettait aussi de réduire l'amplitude hebdomadaire de présence sur le lieu de production plus fortement que le temps de travail effectif. En cela, les entreprises répondaient aux souhaits du personnel, pour qui le temps passé dans l'entreprise est un référent plus fort que la notion de travail effectif. Certaines d'entre elles ont même senti que les salariés n'auraient réellement l'impression de travailler 35 heures qu'au moment où ils passeront 35 heures dans l'usine. C'est pour cette raison qu'en marge des accords d'entreprise, la pause casse-croûte des travailleurs postés a été exclue de l'horaire affiché à ESSWEIN, CIAPEM, l'UNITÉ HERMÉTIQUE, CEPEM, et dans ce dernier cas, n'est plus payée. Il faudra revenir sur les conséquences économiques et sociales d'une telle mesure.

La fraction de RDT absorbée par les contreparties immédiates est comprise, pour les entreprises concernées, entre 15 et 50 %. En 1982, pour deux heures de RDT hebdomadaire, 50 mn de pauses ont été supprimées à SELNOR, SEIPEL Saint-Pierre, 40 mn à la C.C.R. A la CEPEM en 1984, l'horaire des équipes a baissé de 38,5 heures à 35 heures par semaine tandis que les pauses étaient réduites de moitié, passant de 40 mn à 20 mn par jour. Enfin, la diminution de 4 mn par jour de la pause casse-croûte du personnel posté de la S.M.E.N. a ramené la baisse effective du temps de travail de 2 heures à 1 heure 40 mn par semaine.

Quant aux gains de productivité réalisés par intensification du travail, ils correspondent à un rattrapage d'environ un quart des heures perdues à l'UNITÉ HERMÉTIQUE ; dans le cas de SELNOR, il est préférable de n'avancer aucune estimation, l'augmentation d'allure de 10 % en 1984 ne s'étant pas traduite par des gains proportionnels de productivité.

2. Les gains de productivité spontanés

Les gains de productivité spontanés résultent de la mise en place des horaires réduits. Ils ont été provoqués par la RDT et ne pouvaient donc être déterminés qu'ex post puisqu'ils ne figurent pas dans les accords et n'ont pas été un objet de négociation.

Ces gains ne sont pas toujours aisément cernables et mesurables. Ils sont, en général, d'assez faible ampleur. On pourrait les classer en deux catégories distinctes selon leur nature, stable ou non.

— *Gains de productivité spontanés stables*

Les gains de productivité spontanés stables sont observables au niveau des travailleurs indirects qui ont réalisé en un temps réduit le même volume de travail qu'auparavant. Partant de ce principe, certaines entreprises ont compensé totalement la demi-heure de RDT en janvier 1983, alors que l'accord U.I.M.M. ne prévoyait que 70 %. L'augmentation de la productivité horaire s'est faite sans investissement complémentaire, parfois au prix d'une petite réorganisation : horaires décalés dans les services méthodes, les secrétariats, les standards téléphoniques. Pour les « indirects » de production (main-d'œuvre directe complémentaire et auxiliaire) l'intensification du travail a été un peu plus importante parce que leurs horaires correspondent à ceux des directs. La RDT a donc été dans leur cas plus forte que pour les indirects évoqués précédemment.

Notons aussi que les modifications de l'organisation du travail, liées ou non à la RDT, ont conduit les services entretien et maintenance à gérer plus souplement leur main-d'œuvre, les dépassements d'horaires en périodes de pointe étant compensés le plus souvent par l'octroi de journées ou de demi-journées libres.

En ce qui concerne le personnel de production, des gains de productivité ont été obtenus en procédant à des réaménagements. Ainsi à la SEIPEL Saint-Pierre, la deuxième heure de RDT a contraint le chef d'unité à décaler les pauses casse-croûte et à organiser des pauses tournantes afin d'assurer le fonctionnement des machines automatiques à insertion de composants (châssis T.V.) ; si le temps individuel de travail a réellement baissé d'une heure, le temps d'utilisation des équipements n'a en moyenne été réduit que de 30 mn. De telles mesures ont créé des difficultés pour les interventions d'entretien et de maintenance qui ont été repoussées en dehors des heures de production proprement dites et se sont heurtées dans un premier temps à une sourde hostilité du personnel.

— *Gains de productivité spontanés non stables*

Les gains de productivité non stables correspondent pour la main-d'œuvre directe à la mise en évidence de gisements de productivité, d'autant plus importants qu'il y a du « mou » dans l'organisation du travail. C'est particulièrement vrai pour les entreprises ayant des difficultés économiques, où le personnel en production est rarement utilisé au maximum de ses capacités.

La RDT diminue, bien qu'artificiellement, le phénomène de sous-charge et conduit à une optimisation de l'allocation temporelle de main-d'œuvre.

De tels gains de productivité sont également concevables dans les unités utilisant pleinement leurs facteurs de production. On peut ainsi recenser des gains limités de productivité dans les entreprises où la RDT a été annualisée. Elle sert en effet à effectuer des ponts, périodes traditionnelles de basse productivité. L'amélioration des rendements provient aussi d'une gestion plus tendue des absences qui se traduit par des transferts plus fréquents de personnel d'un poste à un autre. (cf. II - 2.)

Ces gains spontanés sont difficiles à quantifier parce que leur existence relève souvent des micro-régulations au sein d'un atelier, des arrangements entre la maîtrise et les salariés pour la gestion des absences individuelles... Parfois aussi, ils résultent d'un accord entre la Direction et les salariés pour déterminer les périodes où les absences perturbent le moins la production.

Avant d'essayer de comprendre les modalités par lesquelles les filiales ont compensé les heures de production réellement perdues (partie 3 du graphique), il convient de s'interroger sur le caractère définitif ou non des gains de productivité révélés par la RDT. Seuls les gains spontanés non stables peuvent apparaître comme transitoires parce que étroitement dépendants du niveau d'activité de l'entreprise : ils ne sont possibles qu'à court terme car la tension supplémentaire introduite par la RDT a tendance à s'estomper dans le temps. En revanche, les contreparties immédiates et les améliorations non conjoncturelles de productivité sont des acquis définitifs auxquels les entreprises ont pu avoir accès grâce à la RDT.

3. Les modes de régulation

Les heures productives perdues à cause de la RDT et qui n'ont pas été absorbées par gains de productivité ont été compensées par supplément de travail, et non par investissement.

La liaison RDT - investissements

La RDT est intervenue sans générer d'investissements spécifiques, même si elle a parfois accompagné des investissements lourds. Il est bon à ce propos de préciser que ce n'est pas la RDT qui a provoqué le développement du travail posté. Au contraire, l'exacerbation de la concurrence a contraint les filiales de T.G.P. à investir lourdement (SEIPEL, OREGA, SELIMO) ou à utiliser au mieux les investissements existants (SELNOR, CIAPEM, CEPEM). C'est là le sens de l'objectif cité plus haut : utiliser la RDT comme contrepartie sociale à l'extension du travail en équipes, donc dans le but d'augmenter la durée d'utilisation des équipements.

Le recours à une monnaie d'échange s'imposait en raison du caractère massif de cette extension dans des secteurs à population essentiellement féminine (activité de montage). Ce sont donc les investissements qui, par l'intermédiaire du développement induit des horaires alternés, ont indirectement provoqué les réductions d'horaires. Le titre de cette sous-partie devrait logiquement être inversé.

De plus, même lorsque les réductions d'horaires pouvaient entraîner des difficultés pour les machines utilisées au maximum de leurs capacités, la réponse au risque de goulot d'étranglement n'a pas été l'investissement, mais le réaménagement du procès de travail. Très paradoxalement, les solutions apportées ont souvent permis de dégager un nombre d'heures supplémentaires de production que l'entreprise n'aurait pas eues sans la RDT : ainsi l'atelier « plastiques » d'ESSWEIN qui travaillait en semi-continu avant la RDT dispose maintenant de 135,5 heures productives (contre 112,5 auparavant) grâce à la réorganisation et à la 4e équipe rendues indispensables par la RDT. Même phénomène à l'UNITÉ HERMÉTIQUE où la création d'équipes de nuit chevauchantes à l'atelier usinage a augmenté l'amplitude quotidienne de fonctionnement de quelques machines en surcapacité. D'où l'aspect en apparence contradictoire de la RDT, à la fois consommateur et créateur de souplesse. Consommateur parce qu'elle réduit les marges de capacité disponibles des entreprises ; créateur parce qu'en provoquant le risque de goulot d'étranglement, elle oblige à des réaménagements et permet de reconstituer les marges de capacité.

Cela dit, l'existence d'effets de seuils est incontestable. Un pas de plus dans la RDT aurait vraisemblablement nécessité des petits investissements (stocks tampons au bout des lignes automatiques à la SEIPEL). Encore que ce qui était vrai en 1982 en période de relance de la consommation ne l'est plus aujourd'hui où la plupart des filiales sont surdimensionnées. A ce propos, quelques-unes d'entre elles reconnaissent aujourd'hui qu'elles n'auraient sans

doute pas eu le même comportement face à la RDT si elles avaient prévu le retournement brutal de conjoncture.

Le choix des modes de régulation

Les modes de régulation ont été repérés en posant aux responsables de production la question suivante : quelle aurait été la situation s'il n'y avait pas eu de RDT ?

Les réponses ont été fréquemment entachées d'a priori sur les conséquences économiques de la RDT ; celle-ci a « nécessairement » entraîné une baisse de la production ou a provoqué une embauche proportionnelle, ou encore obligé l'entreprise à investir proportionnellement plus... La réalité dément ce type d'affirmations et rapidement on s'aperçoit qu'au niveau des ateliers, la RDT a été analysée ni plus, ni moins comme une hausse relative de l'activité. A la limite, il suffisait de demander comment sont habituellement résorbées les pointes de production pour connaître les modalités d'adaptation à la RDT. En général, le traumatisme engendré par celle-ci a été beaucoup plus virtuel que réel.

Si donc il n'y avait pas eu de RDT, les entreprises auraient bénéficié, à effectifs constants, d'un volant supplémentaire d'heures productives correspondant au total des heures perdues avec la RDT moins les gains de productivité (cf. I - 1 et I - 2) qui lui sont imputables. Selon l'évolution du plan de charge de chaque entreprise et même de chaque atelier, ces heures ont fait défaut ou non.

— Dans le premier cas, il a fallu les compenser ; soit intégralement par embauche définitive (ESSWEIN, C.C.R.), soit partiellement par recrutement de main-d'œuvre précaire, intérimaires ou contrats à durée déterminée. Cette dernière forme a séduit nombre d'entreprises qui y trouvaient des éléments de souplesse. Pour les entreprises de composants, soumises à des variations erratiques de conjoncture, le recours au travail précaire était une quasi-nécessité (OREGA, UNITÉ HERMÉTIQUE et surtout la SMEN).

La régulation par adjonction de personnel complémentaire s'est opérée quand il n'y avait pas de problème de saturation aussi bien sur les postes de travail individuels que sur les lignes de fabrication. Dans ce dernier cas, il fallait redécouper les temps de production, donc procéder à des rééquilibrages, ce qui demande du temps méthodes mais permet aussi d'éliminer des temps morts.

En revanche, comme nous le signalions plus haut, des difficultés apparaissent quand le parc machines est saturé ou quand la machine impose le rythme de travail (lignes automatiques par exemple). Puisqu'aucun investissement d'appoint n'a été décidé, des solutions en termes d'organisation du travail se sont imposées : création de petites équipes de nuit ou d'équipes de fin de semaine dont l'importance et même l'existence varient en fonction des besoins de la production. Outre les exemples déjà cités d'équipes de nuit chevauchantes, et de la formation d'une 4^{e} équipe, on doit noter la tendance à l'extension du travail le samedi matin avec du personnel de l'usine payé en heures complémentaires, parfois en heures supplémentaires. Malgré cela, on ne constate pas de poussée significative des heures supplémentaires avec la RDT ; seuls les services d'entretien connaissent un mouvement très net dans ce sens (encore faudrait-il distinguer ce qui relève de la RDT d'une part et des réorganisations de l'autre) et ont également eu recours plus fréquemment à la sous-traitance. Celle-ci a été une solution ponctuelle et limitée pour les unités de production ; par exemple, SELIMO a fait un peu de sous-traitance pour pallier une pénurie d'heures machines de la SEIPEL.

— Les heures perdues du fait de la RDT n'ont pas toujours fait défaut. Ainsi en a-t-il été lorsque les réductions d'horaires sont intervenues au moment des réorganisations (travail posté pour mieux amortir des équipements nouveaux ou pour utiliser les lignes de production les plus rentables). Les gains de productivité réalisés dans ce cadre, indépendants de la RDT, ont dégagé un volume d'heures de travail qui a été utilisé pour absorber la RDT. Cela s'est traduit par des réaffectations de personnel au sein d'un même atelier ou d'un atelier à l'autre et, en fin de compte, par un maintien des effectifs. Il y a donc eu redistribution ex ante de gains de productivité aux salariés sous forme de réductions d'horaires et de primes de poste. C'est le cas de la SEIPEL, mais surtout de la CIAPEM où toute la production a été mise en équipes avec des postes de 2 ×7 heures ; le calcul économique effectué avant l'opération a déterminé la direction de l'entreprise à réduire le temps de travail à effectifs constants avec maintien intégral du salaire antérieur (y compris une heure supplémentaire majorée) et octroi de la prime d'équipe.

Dans le même ordre d'idée, tous les gains de productivité coïncidant avec la RDT mais extérieurs à elle ont atténué l'effet visible de celle-ci. Cela ne signifie pas RDT à coût nul puisque, à juste titre, l'entreprise fait valoir que l'amélioration des rendements aurait été réalisée sans réductions d'horaires et que celles-ci l'ont obligée à conserver une main-d'œuvre dont elle aurait pu faire l'économie. L'argument est valable, à ceci près qu'il fait bon marché des rigidités de l'entreprise : les ajustements à la baisse des effectifs ne sont pas aussi spontanés et, de toute façon, ne s'opèrent pas sans coûts.

De plus, l'absence de liaison entre la RDT et les gains de productivité est parfois douteuse. Il est par exemple logique que les temps de production soient constamment vérifiés et affinés mais la coïncidence entre la RDT et les modifications partielles ou totales (changement des standards) des temps dans plusieurs entreprises donne à réfléchir. Si de telles modifications étaient a priori envisagées, la RDT, quant à elle, les a sans aucun doute encouragées. Leur mise en place a été accélérée et plus facilement acceptée. Qu'on en juge par cette remarque d'un directeur de production : « la RDT nous a forcés à être plus rigoureux sur des temps qui n'étaient pas toujours très scientifiques ».

Enfin, l'absorption de la RDT n'a posé aucun problème particulier dans les ateliers où le niveau décroissant d'activité ne justifiait pas le remplacement des heures perdues. La RDT est perçue alors comme un substitut au chômage partiel, plus coûteux certes,

mais moins perturbant. Un chef d'unité de la STELI nous expliquait qu'une période de chômage partiel était toujours précédée d'une baisse de rendement et suivie d'une montée lente en cadence, les salariés opérant plus ou moins consciemment un étalement de la quantité de travail à fournir. Ce type de phénomène ne s'observe pas quand il s'agit de jours capitalisés RDT. Cette dernière n'est de toute manière qu'un souci secondaire par rapport à la menace qui pèse sur l'existence d'un atelier et parfois d'une usine.

Dans ce paragraphe, nous n'avons abordé que l'aspect quantitatif de la compensation des heures RDT. Or, l'absorption a été aussi qualitative, lorsque par exemple les unités de production ont profité de l'effet de noria des contrats de solidarité RDT et surtout préretraites/démissions, pour remplacer certains départs par une main-d'œuvre en moyenne plus qualifiée et plus polyvalente. Les tensions nouvelles induites par les réductions d'horaires ont amplifié le besoin de polyvalence et incité les responsables à la développer. Mais ce mouvement reste encore limité et ne concerne que modérément la grande majorité des salariés, ouvriers en moyenne peu qualifiés. Pour ceux-ci au contraire, la tendance est à la re-taylorisation. Les quelques rares expériences de groupes semi-autonomes ont été arrêtées (CIAPEM) ou sont en voie de l'être (CEPEM). La volonté de diminuer les risques d'erreur, donc d'augmenter la qualité, le souci d'accélérer la période de formation du personnel en ligne, conduisent les responsables de production à diminuer le nombre d'opérations à effectuer et, par suite, à raccourcir les temps de cycle. C'est dans ce climat que s'est inscrite la RDT, apportant parfois une contribution non négligeable à la parcellisation des tâches par le biais des contreparties négociées ou des redécoupages des temps de production : nous aurons plus loin l'occasion d'en évoquer les conséquences sociales.

II. - RDT ET EMPLOI

La défense de l'emploi était, rappelons-le, l'un des objectifs de T.G.P. Peut-on avancer un chiffre précis mesurant l'impact de la RDT sur la création ou le maintien des emplois ? Les indications d'emplois créés ou sauvegardés figurant dans les accords n'autorisent qu'une vision très mécaniste du problème : en revanche, elles permettent d'observer comment, entre les premiers accords qui ont pu créer des emplois, et ceux de 1984 destinés à éviter des licenciements, les entreprises sont progressivement passées d'une logique offensive à une logique défensive en matière de RDT. D'ailleurs, rien ne saurait mieux dépeindre l'attitude dans le temps des filiales de T.G.P. que l'évolution même des contrats de solidarité réduction du temps de travail.

Nous avons cherché à étayer notre évaluation des conséquences de la RDT sur l'emploi par des observations micro-économiques. Etape nécessaire pour déterminer les formes que l'effet mécanique de la RDT a prises concrètement (embauches définitives ou temporaires, partage de l'emploi...), cette analyse a également montré comment les modalités de réductions d'horaires ont pu fortement biaiser les résultats attendus.

1. L'effet mécanique de la RDT sur l'emploi de la main-d'œuvre directe

La première constatation est l'absence d'effet de la RDT sur l'évolution des effectifs indirects. Cela n'a rien de surprenant compte tenu du fait que la RDT a été traitée sur le terrain comme une hausse relative de l'activité : les structures n'ont donc pas été affectées. Les courbes d'effectifs indirects ne présentent aucune rupture sensible au moment des réductions d'horaires. L'emploi d'intérimaires indirects est faible ou répond à des besoins saisonniers et, par conséquent, n'est pas venu compenser des pertes d'heures dues à la RDT (cf. le chapitre précédent sur les gains de productivité spontanés). Celle-ci n'a pas même enrayé le mouvement de compression des structures engagé dans la plupart des sociétés de la Branche.

L'effet positif sur l'emploi des réductions d'horaires ne concerne donc que la main-d'œuvre directe, c'est-à-dire entre 60 et 75 % du personnel selon les filiales. D'autre part cet effet doit être calculé en prenant en considération seulement la fraction de la RDT non absorbée par des gains de productivité, à savoir la partie « 3 » du graphique I. Il suffit alors de faire une règle de trois pour obtenir « l'effet potentiel emploi ». Par cette méthode, on s'aperçoit que sur le total de 110 emplois créés dans le cadre des contrats de solidarité RDT (1re formule) à la C.C.R. et à ESSWEIN, on ne peut en imputer au maximum que 2/3 directement aux réductions d'horaires.

— *Embauche et maintien de l'emploi*

Dès 1980-81, et de manière beaucoup plus accentuée depuis 1983, les filiales de T.G.P. ont pour la plupart adopté une politique très stricte de la main-d'œuvre, cherchant à aligner leurs effectifs sur un niveau d'activité minimum. C'est un parti pris, dans la perspective de restructurations ou du fait des incertitudes économiques à moyen terme, de réguler de manière positive par recours aux différentes formes de travail précaire plutôt que de manière négative par le chômage technique. Ce refus d'hypothéquer l'avenir explique le peu d'empressement des filiales de T.G.P. à procéder à des embauches définitives et à signer des contrats de solidarité. D'ailleurs, si les deux entreprises citées plus haut, C.C.R. et ESSWEIM, ont constitué de ce point de vue des exceptions, c'est parce qu'elles devaient de toute manière embaucher ; le niveau des commandes l'exigeait et le volant d'intérimaires devenait excessif. Le contrat de solidarité R.D.T. venait à point pour recruter du personnel dans de bonnes conditions financières et valoriser les efforts de ces entreprises pour la défense de l'emploi.

En règle générale, les sociétés industrielles de T.G.P. ont joué la prudence, et préféré maintenir leurs effectifs ou au besoin engager des intérimaires conformément à la ligne de conduite qu'elles se sont fixée. Dans les entreprises de composants qui ont fait des contrats précaires leur mode privilégié de régulation, les variations des effectifs intérimaires suivent fidèlement les aléas de conjoncture. A la SMEN, par exemple, le nombre d'intérimaires oscille entre 0 et 15 % du total de la main-d'œuvre directe ; pour ce cas, l'effet direct de la RDT apparaît seulement, mais de manière très visible, dans les périodes de forte activité. La RDT contribue donc à gonfler le volume de main-d'œuvre

précaire. Cela dit, son impact n'est jamais aussi net que dans le cas particulier de la SMEN et de toute façon se dilue dans le temps.

Ailleurs, lorsque la RDT s'est opérée sans embauche, ni définitive, ni précaire, les entreprises parlent volontiers de « maintien de l'emploi ». Cette notion renvoie au fait que si la RDT n'avait pas eu lieu, les effectifs auraient diminué proportionnellement ou que le chômage partiel aurait été plus important. La première proposition induit un effet positif de la RDT sur l'emploi qui peut prendre la forme d'un remplacement des départs. Mais, outre les réserves déjà formulées sur le caractère spontané des adaptations à la baisse des effectifs, la volonté de plus en plus répandue de ne pas remplacer les départs naturels contrarie cet effet positif de la RDT.

— *Partage de l'emploi*

Une autre formule de maintien des effectifs consiste en un partage de l'emploi assorti d'un partage des revenus. On la rencontre dans les filiales en situation de sureffectif chronique pour qui la RDT offre la double opportunité de pallier, du moins provisoirement, les problèmes d'emploi tout en permettant d'opérer des réorganisations. Ces dernières constituent le pivot de l'opération dans la mesure où un partage de l'emploi et des revenus suppose une non-compensation des réductions d'horaires, proposition difficile à négocier ; il suffisait alors de diminuer les horaires en maintenant le salaire de base, mais sans garantir les compléments de salaire auxquels les réorganisations effectuées donnent habituellement lieu. C'est ce principe qui a animé la création d'équipes courtes 2 ×7 : le personnel en journée devient posté mais ne perçoit pas la totalité de la prime que touchent les salariés en 2 ×8. L'hostilité de ces derniers à une perte de pouvoir d'achat même liée à une réduction d'horaires fixe les limites de la répartition du travail et des revenus ; les projets de transfert des 2 ×8 en 2 ×7 ont échoué (SELNOR, OREGA) ou ont créé des situations insolites comme à la CEPEM où la rémunération des salariés en 2 ×7 est à deux vitesses : celle du personnel qui était en 2 ×8 avant la RDT et qui conserve sa prime d'équipe, celle des salariés qui étaient en journée et qui perçoivent une prime de poste très réduite.

A la base du partage de l'emploi et des revenus, se trouve un calcul économique très simple : distribuer sans surcoût un nombre restreint d'heures de travail entre les salariés de l'entreprise. C'est une réduction d'horaires qui, par hypothèse, se fait à coût nul. A OREGA par exemple, le coût horaire des salariés en 2 ×7 est le même que celui des salariés en 2 ×8 en raison de la suppression de la prime de poste pour les premiers, suppression justifiée selon la Direction par le fait que les 2 ×7 n'alternent pas ; on ne parle d'ailleurs pas de travail en équipes à OREGA, mais de « semi-journées ». Opération également sans coût supplémentaire à la CEPEM et à SELNOR où le léger surcoût apparu a été compensé par le blocage des salaires.

Nous n'avons pas apporté de réponse satisfaisante à la question posée au début de cette partie : combien de postes créés ou préservés ? Si on suppose que l'effet potentiel des réductions d'horaires est strictement proportionnel au pourcentage de RDT non résorbée par la révélation spontanée ou négociée de gisements de productivité, on obtient un chiffre d'équivalents-emplois compris entre 700 et 800 directs pour la période 1981-1984, dont moins d'une centaine de créations nettes sur un total de 19 000 salariés environ dans les sociétés industrielles. Mais une telle estimation a-t-elle un sens ? Même sans tenir compte du fait qu'une partie non négligeable de l'impact de la RDT a concerné des formes précaires d'emplois (CDD, intérim), quelques données concrètes nous incitent à penser que le chiffre avancé est un maximum théorique.

2. L'influence des modalités de RDT sur la gestion de la main-d'œuvre

Parmi les modalités d'application de la RDT, deux ont exercé une influence négative sur l'emploi : le caractère progressif des réductions d'horaires et l'annualisation de la RDT.

— Le fait d'avoir réduit le temps de travail en plusieurs étapes n'a pas provoqué, dans les entreprises une discontinuité suffisante pour exercer un effet visible sur l'emploi. Nous avons déjà évoqué l'existence de gains de productivité spontanés résultant de la tension supplémentaire due aux réductions d'horaires, et qui correspondent à une utilisation optimale de la main-d'œuvre par élimination de porosités dans l'organisation du travail. On le constate nettement à travers les entretiens avec des chefs d'unité ou des contremaîtres : le recours à la main-d'œuvre d'appoint même intérimaire ne se fait qu'en dernier recours et lorsque toutes les possibilités internes auront été épuisées (déplacement de personnel, action sur les stocks). Il existe donc une « franchise » qui peut absorber à coût nul une fraction de chaque étape de la RDT.

— L'annualisation de cette dernière agit dans le même sens : les jours de congé RDT laissés au choix des salariés sont gérés exactement comme l'absentéisme, mais à la différence de ce dernier, l'entreprise a un droit de regard sur les modalités d'octroi de ces jours RDT. Tout d'abord, ils ne sont pas intégralement répercutés dans les prévisions d'absentéisme et les responsables de production font parfois une sorte de pari sur celui-ci ; en ne remplaçant pas systématiquement les jours RDT, ils peuvent aisément trouver une solution si l'absentéisme « traditionnel » est moins fort que prévu dans l'atelier ou dans une autre unité. Dans le cas contraire, cette gestion tendue de l'absentéisme conduit à des perturbations ; un contremaître nous disait qu'il était obligé de plus en plus souvent de prendre des postes en chaîne en attendant un remplacement et que pour ses chefs d'équipe c'était même devenu une véritable routine.

Ensuite, le personnel doit prévenir la maîtrise des dates de congés RDT. Celle-ci réagit en fonction de l'activité, c'est-à-dire fixe des quotas de départs, freine les demandes de lundis et de vendredis, oriente les absences selon les besoins de la production, en fin de compte recherche le maximum de souplesse. L'exemple de SELNOR est à cet égard particulièrement éclairant. Dans l'accord signé en 1982 est prévue la création « au plus tard le 1er septembre 1982 » d'une quarantaine d'emplois, effet direct de la RDT. Celle-ci était de deux heures par semaine capitalisées

pour obtenir onze jours de congés supplémentaires par an ; en contrepartie, les salariés abandonnaient 50 mn de pauses hebdomadaires. Autrement dit, du jour au lendemain, le personnel a travaillé 50 mn de plus qu'avant la RDT. D'autre part, les jours de RDT n'ont pu être pris avant octobre 1982 en raison « d'une commande exceptionnelle » ; donc, pendant la période février-octobre 1982, l'entreprise a disposé d'un nombre d'heures de travail plus grand que ce qu'elle aurait eu sans RDT, grâce à la diminution des pauses. Il serait alors abusif d'imputer à la RDT les créations d'emplois avant septembre 1982. De plus, c'est à la fin de l'année, au moment où le personnel peut jouir de ses absences RDT, que les effectifs de l'entreprise commencèrent à baisser. On est bien en présence d'une ébauche de modulation.

Une situation comparable est observable dans l'établissement d'OREGA à Gray. Là aussi, un nombre de jours RDT est fixé chaque année (selon les ponts et les dates de congés payés) et la capitalisation de ces jours est modulée en fonction de l'activité : quand celle-ci est forte les horaires sont élevés et le personnel capitalise beaucoup ; quand elle est faible, les salariés réalisent l'horaire effectif moyen hebdomadaire et donc ne capitalisent rien. Des situations intermédiaires existent.

Toutes ces données empiriques que nous venons d'exposer sont autant de facteurs qui limitent l'effet de la RDT sur l'emploi. Cet effet, a posteriori, paraît relativement modeste, Mais est-ce vraiment surprenant dans une conjoncture de plus en plus déprimée et dans un climat général de baisse tendancielle des effectifs ? Ce constat pessimiste devrait cependant être relativisé car si l'impact de la RDT a été faible sur l'emploi, il a été plus fort que prévu ailleurs, en l'occurence au niveau de la productivité. Il faut alors en conclure que les entreprises, en tant qu'organisations, y ont gagné en efficacité.

Il est pourtant un dernier point que nous voudrions évoquer avant de refermer cette partie. C'est la question de l'alternative embauche/investissement. Les heures perdues à cause de la RDT auraient-elles pu être compensées par des investissements de productivité ? Cette éventualité a été écartée par l'ensemble des responsables de production dans les ateliers et paraît difficilement démontrable, du moins à court terme. Mais le problème peut se poser à plus long terme : est-ce que la variation du coût relatif des facteurs consécutive à la RDT ne va pas modifier les combinaisons productives et accélérer la substitution du capital au travail ? Ce serait alors un effet pervers de la RDT sur l'emploi dans les entreprises de T.G.P. (mais il pourrait y avoir un impact positif en amont dans le secteur des biens d'équipement).

Il est sûr qu'une économie de main-d'œuvre sera d'autant plus attirante que le coût horaire sera élevé puisque le temps humain économisé est valorisé au taux horaire. L'augmentation de celui-ci après la RDT ne remet pas en cause les projets d'investissements, mais intervient au moment du calcul du retour de l'investissement. Selon les chefs d'unités consultés à ce sujet, l'accroissement des coûts de l'heure n'est pas de nature à influencer les décisions d'investissements et si le phénomène joue, c'est seulement à la marge. Pour eux, il est peu probable qu'on assiste à une amplification des transferts du poste « main-d'œuvre » au poste « amortissements » sur le compte d'exploitation des entreprises. Sauf à envisager de nouvelles RDT compensées...

III. - LA DÉTERMINATION DES COÛTS RÉELS DE LA RDT

La difficulté essentielle, lors de l'évaluation des coûts de la RDT est d'ordre méthodologique. Le principal risque était d'opérer des amalgames entre les conséquences directes et indirectes des décisions économiques qui ont nécessité l'utilisation de la RDT comme contrepartie sociale et les effets propres de cette dernière. Il nous a fallu pour cela, construire une situation de référence où ont été considérés comme des données tous les coûts (ou gains) des mesures de réorganisations dans lesquelles la RDT n'est pas entrée comme facteur décisionnel (extension du travail posté, par exemple). Le bilan de ces réorganisations n'était pas l'objet de notre étude.

Notre souci constant a été d'isoler l'impact réel de la RDT, c'est-à-dire d'évaluer les dépenses supplémentaires qu'elle a occasionnées, aussi bien dans les filiales à organisation du travail inchangée que dans celles qui ont procédé à des réorganisations ; dans ce dernier cas, le coût de la RDT sera en fait le coût de la contrepartie sociale utilisée.

Des estimations ont été effectuées ex ante dans les filiales, mais elles sont restées très théoriques et ont privilégié des indicateurs tels que le taux horaire. En se focalisant sur l'accroissement mécanique de ce dernier, les entreprises ont souvent évacué d'emblée les effets positifs de la RDT sur la productivité. Pour éviter cela, nous avons présenté nos évaluations des coûts comme une annexe chiffrée des modifications induites par la RDT donc comme un aboutissement logique de l'analyse micro-économique.

L'application uniforme d'un modèle rigide de calcul des coûts était a priori écartée en raison de l'extrême diversité des situations. Nous avons dû mettre au point une double approche :

— l'approche globale destinée à mesurer la fraction « 3 » du graphique donné en 1re partie, c'est-à-dire la perte potentielle de production due aux réductions d'horaires. Mais le coût de ces dernières se calcule différemment selon le mode de régulation mis en place pour éviter la perte de production.

— l'approche différenciée tient compte de ce problème et permet d'autre part d'intégrer aux estimations les conditions financières de compensation de la RDT et ses effets indirects sur différents postes de dépenses des entreprises.

1. L'approche globale

La perte potentielle de production par salarié due à la RDT est connue en mesurant l'écart entre le temps réel de production que le personnel effectue après la RDT et celui qu'il aurait effectué s'il n'y avait pas eu de RDT. Cette méthode permet d'intégrer immédiatement l'ensemble des gains de productivité négociés et des gains spontanés stables. Il est souhaitable de procéder à un tel calcul au niveau le plus fin possible : nous avons, lorsque cela avait une signification, divisé le

personnel direct de production en catégories homogènes regroupant des salariés concernés à la fois par les mêmes horaires et par les mêmes réaménagements.

Pour chacune de ces catégories, on peut obtenir le coût direct de la RDT, c'est-à-dire la masse salariale correspondant à la part de main-d'œuvre directe que l'entreprise a dû embaucher, ou simplement conserver, afin de compenser les pertes potentielles de production consécutives à la RDT. Il suffit pour cela de multiplier la masse salariale observée de chaque catégorie homogène par le rapport suivant :

$$C = \frac{\text{Temps réel production que le personnel effectue après RDT}}{\text{Temps réel production que le personnel aurait effectué sans RDT}}$$

La différence entre le chiffre obtenu et la masse salariale observée donne le coût direct de la RDT.

Notons que le terme « temps réel de production » nous a semblé mieux adapté que la notion de « temps de travail effectif ». Celle-ci recouvre en effet une durée individuelle de travail et ne permet pas de prendre en compte certains réaménagements de l'organisation de la production qui, malgré une baisse du temps de travail effectif de chaque salarié, préserve la durée d'utilisation des équipements (pauses tournantes, décalages d'horaires...). De plus, les augmentations de productivité négociées ont été directement introduites en multipliant le temps réel de production après RDT par le taux indiqué dans l'accord d'entreprise : à l'Unité Hermétique où il est de 2 %, nous avons multiplié le numérateur du rapport (C) par 1.02.

Un exemple précis illustrera notre approche du coût direct : examinons le cas des salariés en équipes dans les 2 établissements A et B d'une des filiales. Le temps de travail a été réduit en 2 étapes, une heure au 1er août 1981 et une heure au 1er janvier 1982, ramenant le temps de présence de 40 à 38 heures et le temps de travail effectif (TTE) de 37 h 30 mn à 35 h 30 mn.

• ***Dans l'établissement A,*** le travail posté concernait du personnel déjà en équipes depuis plusieurs années et des salariés auparavant en horaires normaux de journée qui passaient en équipes au 01.08.1981 (d'où d'ailleurs, la première RDT). L'extension du travail posté est ici une conséquence immédiate des investissements importants effectués : pour déterminer la situation de référence, nous devons donc considérer qu'en l'absence de RDT, les salariés concernés auraient de toute manière travaillé en équipes, avec 37,5 heures de TTE. Par conséquent, le rapport utilisé pour calculer le coût direct de la RDT (cf. plus haut (C) est :

Pauses — RDT 81 — RDT 82

$$\frac{37{,}5 - (5 \times 10\text{ mn}) - 1\text{ H} - 1\text{ H}}{37{,}5 - (5 \times 10\text{ mn})} = \frac{37{,}5 - 2{,}83}{37{,}5 - 0{,}83} = \frac{34{,}67}{36{,}67}$$

• ***Dans l'établissement B,*** en revanche, des réaménagements ont permis de résorber une partie significative de la RDT :

— Le personnel (déjà totalement en équipes) bénéficiait de 2 ×10 mn de pause chaque jour et la volonté d'aligner celles-ci sur les pauses de l'établissement A (10 mn seulement) a entraîné la disparition d'une pause quotidienne de 10 mn au moment de la première RDT en août 1981.

— La contrainte d'une deuxième heure de RDT au 1er-01-82 a été à l'origine de modifications de l'organisation du travail visant à préserver l'amplitude quotidienne de fonctionnement des équipements, et des machines automatiques en particulier : pauses tournantes, casse-croûtes décalés, report systématique d'opérations d'entretien et de maintenance en dehors de périodes de production, par exemple le samedi, etc., le chef d'unité estime que le temps de fonctionnement des machines n'a baissé que de 30 mn, soit une absorption sans coûts de 50 % de cette seconde RDT.

Le coût direct de la RDT de l'établissement B sera donc calculé sur la base du rapport suivant :

1re RDT août 81 — Suppression de 10 mn de pause/jour

$$\frac{37{,}5 - (5 \times 20\text{mn}) - (60\text{ mn} - 50\text{ mn}) - (60\text{ mn} - 30\text{ mn})}{37{,}5 - (5 \times 20\text{ mn})}$$

Pause avant RDT — Accord RDT 1er-01-1982 — Absorption de la RDT par les réaménagements

$$= \frac{37{,}5\text{ H} - 1{,}67 - 0{,}17 - 0{,}5}{37{,}5\text{ H} - 1{,}67} = \frac{35{,}16}{35{,}83}$$

Nous avons ici un cas d'établissement où une réduction du temps de travail de deux heures se traduit par une baisse du temps réel de production de 40 mn seulement.

2. L'approche différenciée

La proportionnalité que nous venons d'établir entre le coût direct de la RDT et la perte potentielle de production doit cependant être nuancée. Trois éléments interviennent au moment de l'individualisation des calculs : les modalités d'adaptation, l'impact de la RDT sur certaines dépenses, les conditions financières de la RDT.

— *Les modalités d'adaptation*

Le mode de régulation mis en œuvre par chaque filiale (embauche, maintien des emplois ou limitation du nombre de licenciements) doit être pris en compte pour le calcul des coûts. En effet, l'impact financier n'est pas le même pour une entreprise qui a dû embaucher (il faut alors se demander sous quelles conditions les recrutements ont été opérés) ou pour une entreprise qui a simplement maintenu ses effectifs. Dans ce dernier cas, la RDT correspond à une consommation de gains de productivité planifiés et son coût se calcule à partir de la moyenne des salaires de la main-d'œuvre directe.

— Parmi les entreprises dont le mode de régulation a été l'embauche, nous avons distingué celles qui ont recruté définitivement et en liaison directe avec la RDT (contrats de solidarité première formule) et celles qui ont fait appel à de la main-d'œuvre précaire. Pour les premières il faut raisonner à partir des salaires des nouveaux embauchés et non pas de la moyenne des salaires de l'entreprise. Dans le cas de la CCR, par exemple, le simple jeu de l'ancienneté et des niveaux de qualification abaisse le coût réel de la RDT d'environ 10 % par rapport à ce qu'il aurait été si le recrutement s'était opéré sur la base du salaire moyen des directs.

— Pour les filiales qui ont fait le choix conscient de réguler uniquement les variations de conjoncture par le recours au travail précaire, le coût de la RDT a été obtenu en comparant, mois par mois, le nombre d'heures perdues en raison de la RDT ; quand le premier était supérieur au second, la RDT exerçait un effet maximum ; dans le cas contraire une partie seulement des heures RDT a été compensée. En prenant comme base le coût horaire moyen de l'intérim, le résultat oscille alors entre un minimum en période de faible activité et un maximum lors d'augmentations importantes de la demande. Si la reprise est durable, ce type de régulation s'avère coûteux, bien que, contrairement à ce que l'on peut penser, les heures d'intérim ne soient pas forcément plus chères que les heures du personnel inscrit.

— Lorsque la RDT a été annualisée et a servi de substitut au chômage partiel, il suffisait de faire un bilan comparé des coûts respectifs de la RDT et du chômage technique.

— Enfin, pour les filiales qui ont utilisé la RDT pour limiter ou éviter des licenciements, nous avons dû, après avoir mesuré le nombre réel de salariés concernés, intégrer dans nos calculs la variable « licenciements évités ». Le nombre d'emplois sauvegardés est calculé à partir du coefficient (C) appliqué aux effectifs directs.

Quant à leur chiffrage proprement dit, il ne peut reposer que sur des hypothèses : s'il n'y avait pas eu la RDT, sous quelle forme les licenciements auraient-ils été opérés ? Départs volontaires avec prime, départs dans le cadre d'une convention FNE pour les personnes de plus de 55 ans, aide à la création d'emplois dans le bassin, licenciements secs... ? Les entreprises ont épuisé en priorité les moyens permettant de réduire les sureffectifs au moindre coût, économiquement et socialement parlant. On peut donc considérer le coût moyen des départs qui ont effectivement eu lieu comme une base possible, vraisemblablement sous-estimée, tout en sachant qu'il est très difficile d'imaginer et encore plus de chiffrer l'impact social que de telles mesures auraient généré.

— *L'impact de la RDT sur certaines dépenses*

Les effets indirects quantifiables de la RDT sur des postes tels que les dépenses d'énergie, de transport du personnel, de restauration ne doivent pas être omis même si, comme nous le faisait remarquer un chef de service, ils apparaissent négligeables en regard du chiffre d'affaire des entreprises. De telles économies viennent en déduction du coût de la RDT. Elles ne sont envisageables que dans deux cas particuliers :

— les filiales qui ont annualisé la réduction du temps de travail ferment les locaux à l'occasion des ponts ou choisissent à l'avance des périodes de fermeture (6e semaine de congés) en fonction de leur activité. Ainsi à SELNI, STELI, SELNOR, OREGA, le nombre de jours fermés varie selon les entreprises et selon les années de 1 à 12 et permet des gains sur les dépenses de chauffage, de fonctionnement, de transport du personnel et de restauration.

— Les filiales qui ont réduit le plus fortement le temps de travail tout en cherchant à faire correspondre le temps de présence et le temps de travail effectif (CIAPEM, CEPEM, ESSWEIN, UNITE HERMETIQUE) ont réalisé des gains significatifs sur les dépenses d'énergie, en raison de la baisse d'amplitude de présence quotidienne des salariés. A l'UNITE HERMETIQUE, par exemple, le temps de présence quotidien est passé en moins de deux ans de 8 à 7 heures par RDT et suppression (concomitante) de la pause casse-croûte ; donc, pour les deux équipes, l'amplitude journalière a été réduite de deux heures (14 au lieu de 16 heures). Des calculs précis effectués par le responsable du service entretien ont mis en évidence une économie annuelle équivalant à 3,5 % du budget total d'énergie. Le chiffre est de 5 % selon des simulations effectuées à la CIAPEM.

Mis à part les différents cas que nous venons d'évoquer, aucun autre effet indirect quantifiable n'a pu être mis en relation avec la RDT. L'extension du travail posté a joué, de ce point de vue, un rôle beaucoup plus actif. La mise en place ou l'étoffement des transports d'entreprise, la suppression partielle ou totale de la restauration n'entrent pas en ligne de compte bien qu'elles aient fait souvent l'objet d'âpres discussions lors de passages en équipes avec RDT.

— *Les conditions financières de la RDT*

La grande majorité des réductions d'horaires ont été compensées intégralement, c'est-à-dire n'ont pas entraîné de perte immédiate de salaire, sauf pour la demi-heure du 1er janvier 1983 compensée à 70 %.

L'apparente simplicité des modalités d'indemnisation de la RDT ne doit pas faire illusion : maintien du salaire ne signifie pas compensation totale ex post. Il faut comparer le niveau de rémunération actuel après RDT avec ce qu'il aurait été en l'absence de RDT.

Dans cette optique, on doit constater que la compensation des primes liées aux conditions de travail (travail posté, de nuit...) n'a pas été systématique. De plus, la politique salariale a pu être révisée en fonction de la RDT.

— Un des principaux éléments sur lequel les entreprises ont joué pour réduire le coût de la RDT lors d'extensions importantes du travail posté a été la prime d'équipe. De fortes réductions d'heures de travail avec horaires alternés et maintien du salaire de base mais prime de poste réduite : telles étaient, nous l'avons dit, les conditions d'un partage de l'emploi et des revenus. La prime d'équipe a pu être considérablement réduite (SELNOR, CEPEM) ou tout simplement disparaître (2 ×7 à OREGA). En revanche, les entreprises qui avaient des difficultés économiques moindres et où l'emploi paraissait, à court terme, moins menacé, ont compensé la prime d'équipe. A l'exception de la CIAPEM, la compensation pour heures supplémentaires, heures de nuit, etc., n'a pas été une règle. Pour les équipes de nuit (concernant un nombre très faible de salariés de T.G.P.) les majorations sont versées au prorata des heures effectuées. La compensation de celles-ci peut néanmoins être liée à la réalisation d'un objectif de productivité, comme à la SMEN où la perte des primes due à la mise en place de la 5e équipe au four de recuit de tôle est compensée à 80 %.

A l'inverse, des surcoûts temporaires et faibles sont apparus avec les majorations versées pour les heures travaillées la nuit ou le week-end pour compenser la RDT.

Enfin, lorsque des horaires 2 ×8 empiétaient auparavant sur la plage des heures de nuit soumises à majoration (le matin de 5 à 6 heures dans certaines conventions collectives) la contraction de la journée de travail a pu supprimer cette coûteuse intersection : ainsi à SELNOR et à l'UNITE HERMETIQUE. Pour celle-ci un calcul très précis a montré que l'économie réalisée sur une année complète dépassait un million de francs pour environ 1 300 salariés.

— L'effet de la RDT sur le niveau des salaires est évident dans les accords les plus récents (SELNI, SELNOR, CEPEM) car la RDT avait pour contrepartie le blocage des salaires ; il apparaît moins nettement dans certaines filiales qui ont intégré plus ou moins explicitement les réductions d'horaires à l'évolution de leur politique salariale. Reconstituer ce qui se serait passé sans RDT est difficile car les éléments dont nous disposons ne sont pas objectivement vérifiables.

Par contre, et il s'agit là d'une donnée mesurable, la non compensation à concurrence de 30 % de la demi-heure du 1er janvier 1983 (accord U.I.M.M.) a été très clairement répercutée sur les augmentations salariales ultérieures. Il est même certain que les entreprises y ont trouvé un réel profit quand cette demi-heure a été absorbée sans coûts par des gains de productivité, dans les services administratifs notamment.

3. Les résultats obtenus : portée et limites

Notre méthode en deux temps (approche du coût direct de la RDT puis individualisation des calculs selon les caractéristiques propres à chaque filiale) a permis de révéler une étonnante régularité des coûts réels de la baisse du temps de travail : malgré la diversité des situations et des modalités d'application de la RDT, le coût total des mesures prises depuis 1981 est compris entre 1,5 et 2 % maximum de la masse salariale globale des entreprises.

L'absence de proportionnalité entre l'importance des réductions d'horaires et leur coût réel ne surprend pas : le critère discriminant n'est pas tellement le nombre d'heures de RDT mais plutôt la volonté manifestée ou non d'intégrer celle-ci à la stratégie économique de l'entreprise.

Autrement dit, les filiales qui ont le plus réduit la durée du travail sont aussi celles qui, dans le même temps, ont voulu maîtriser l'instrument RDT et lui faire jouer un rôle actif dans la réalisation d'objectifs précis, économiques ou sociaux. Elles se sont placées dans une situation favorable et ont obtenu de la part des organisations syndicales, au cours des négociations, des contreparties auxquelles n'ont pu prétendre les entreprises qui sont restées strictement dans les termes de l'accord U.I.M.M.

Cela dit, nous ne pouvons pas en rester à ce constat de régularité du coût de la RDT. Ce qui compte, c'est moins le résultat final que la démarche qui a permis d'y aboutir : 1,5 % de la masse salariale est un chiffre qui a une signification différente selon que l'entreprise a appliqué mécaniquement les contraintes légales (cela correspond alors à une perte sèche) ou au contraire les a anticipées et dépassées pour procéder à des réorganisations. Les coûts sont alors le prix à payer des adaptations que l'entreprise a opérées et n'ont de signification qu'à travers elles.

— *Quelques réactions de responsables hiérarchiques*

Il nous a paru intéressant, pour terminer, d'exposer ici quelques-unes des réactions de responsables hiérarchiques face au chiffrage de la RDT que nous avons proposé.

La première remarque porte sur la signification des calculs effectués. Ce problème a été soulevé dans une entreprise où des dirigeants estiment que le véritable coût de la RDT ne peut apparaître vraiment que dans un climat de reprise économique : si les commandes augmentent, la filiale perd environ 1,5 % (coût de la RDT) dans sa capacité de réponse au marché. En fait, tant qu'il n'y a pas de problèmes de saturation des équipements, on voit mal pourquoi un retournement de conjoncture aurait une telle conséquence. Pour une quantité donnée de production, donc d'heures de travail à fournir, il faudrait embaucher un peu plus et cela nous ramènerait à la situation que nous avons analysée. Il n'y a donc pas de raison pour que le coût de la RDT sorte de la fourchette calculée, sauf, évi-

demment, à prendre en compte des effets de seuil. Mais ces derniers ne sont pas aujourd'hui un risque majeur dans une branche où la tendance générale est à la sous-utilisation des capacités de production.

La deuxième remarque concerne les gains de productivité liés à la RDT : pour certains responsables, ces gains sont maintenant consommés et l'entreprise devra procéder ultérieurement à des investissements de productivité parce qu'elle a perdu une partie de sa marge de manœuvre. Cela repose le problème de la prise en compte de la variable « amortissement ». Nous ne l'avons pas intégrée dans nos calculs parce que le ratio amortissement par unité produite n'a pas varié avec la RDT : cette dernière n'a pas entraîné de décision d'investissement et n'a joué aucun rôle sur le niveau des quantités à produire. Nous avons vu qu'elle pouvait être régulée soit par augmentation du facteur travail, soit par investissement, mais que les filiales de TGP avaient choisi le premier mode pour éviter d'accroître leurs frais fixes. Cette constatation n'engage que notre période d'observation, c'est-à-dire le court et moyen terme après les mesures de RDT, et ne peut sans danger être étendue au plus long terme (voir la fin de la partie précédente).

Plus généralement, les critiques formulées soulèvent le problème de la validité dans l'espace et le temps de notre approche des coûts de la RDT. Nous sommes conscients d'avoir travaillé sous des hypothèses très spécifiques ; si donc la méthode utilisée est transposable à d'autres situations, les résultats, eux, ne sont pas instantanément généralisables.

De plus, la vision que nous avons donnée des conséquences économiques de la RDT ne peut être que partielle, et c'est sans doute la principale limite inhérente à ce type d'étude. Notre champ d'investigation a été l'entreprise elle-même et nous avons négligé d'autres aspects économiques et sociaux qu'un bilan définitif des effets induits de la RDT devrait prendre en compte : impact sur l'individu, sur la société, et même au sein de l'entreprise, effet de mesures telles que la suppression de repos et de pauses casse-croûte que les salariés ressentent comme un appauvrissement de la vie sociale dans l'usine et les syndicats comme un obstacle à leur activité.

*
* *

Il est clair que la RDT a été un élément privilégié pour faire accepter dans de bonnes conditions des réorganisations et des mutations parfois vitales pour l'équilibre financier des filiales de T.G.P. Pressées par la « provocation » qu'a représentée la RDT, celles-ci ont procédé à une réflexion approfondie sur l'organisation du travail. Ce fait constitue, en soi, un gain qualitatif appréciable.

D'autre part, la signature d'accords RDT montre que la volonté de T.G.P. de créer une dynamique de négociations dans les filiales a été satisfaite. Le récent accord d'OREGA le montre, qui institue une forme contractuelle de RDT (c'est-à-dire des réductions d'horaires réversibles) en échange de modulations du temps de travail.

Pourtant, l'existence de ces accords d'entreprise ne doit pas tromper. Ils traduisent plus l'institutionnalisation du dialogue au sein des filiales qu'un véritable changement dans les rapports sociaux. La RDT, qui devait être l'instrument de ce dernier a échappé à une catégorie d'acteurs : les salariés. Tout s'est passé comme si les réductions d'horaires n'avaient constitué un enjeu que pour les directions des entreprises et les organisations syndicales. Le caractère tactique et politique de ces négociations apparaît avec évidence ; dans un rapport de forces donné, les partenaires ont recherché un compromis satisfaisant en n'hésitant pas à faire des ouvertures et des concessions. Il est révélateur à cet égard de constater que les organisations syndicales minoritaires n'ont pas signé les accords en se réfugiant dans une opposition de principe aux contreparties négociées. L'attitude d'un syndicat au cours des négociations est moins dépendante du discours national que le reflet de sa position dans l'entreprise ; un même syndicat minoritaire dans une filiale refusera les contreparties qu'il acceptera dans une autre filiale où il sera majoritaire.

Par conséquent, s'il y a eu modification dans les relations entre directions et syndicats, c'est de manière souvent partielle et momentanée car les ouvertures de la direction au moment des négociations ont été perçues comme un signe de changement pour les syndicats. Elles ont suscité des espoirs qui ont été déçus peu après l'application des accords lorsque les organisations syndicales se sont rendu compte que l'accord RDT constituait un argument de poids entre les mains de la direction face aux revendications. Les relations entre partenaires ont repris rapidement leur caractère conflictuel mais dans un rapport de forces modifié.

Les salariés, quant à eux, ont eu le sentiment d'assister en spectateurs aux négociations sur la RDT. Les entreprises n'ont pas, à leurs yeux, valorisé les réductions d'horaires. Qu'ils les aient acceptées avec satisfaction quand il n'y a pas eu de réorganisation importante ne fait aucun doute ; cela dit, les salariés n'en ont pas pour autant changé leur comportement : on n'observe aucun effet positif de la RDT sur l'absentéisme, le turn over ou le niveau de qualité. Rien n'a été modifié pour eux dans les conditions de travail au sens strict, dans leur rapport au travail. La RDT est ressentie plus comme une diminution de l'exposition aux nuisances que comme une amélioration des conditions de travail.

Lorsque la RDT a accompagné des passages en équipes, cette impression est encore plus forte. En effet, le personnel a été transféré directement d'un horaire de journée à un horaire réduit en équipes et n'a donc pas de point de référence pour apprécier les réductions d'horaires. La comparaison entre les 2 situations, avant et après RDT, ne porte donc que sur la nouvelle organisation du travail et non pas sur la durée du travail. D'où la sensation partout ressentie d'une dégradation des conditions de travail et de vie qui peut même se traduire par des comportements négatifs (augmentation de l'absentéisme). La lourdeur croissante des contreparties négociées contribue largement à détériorer le statut de la RDT dans l'esprit des salariés qui la considèrent plus comme une mesure imposée que réellement revendiquée.

Les négociations sur la RDT n'ont jamais remis en cause le primat de l'économique sur le social. Elles

n'ont pas déclenché d'action spécifique visant à améliorer les conditions de travail. On le voit tout particulièrement dans le fait que les entreprises résistent de moins en moins à la tentation des « accords package ». Les efforts fait en matière sociale (RDT, défense de l'emploi) sont négociés toujours plus chèrement : réductions de pauses, extension du travail posté, blocage des salaires pour la CEPEM ; à SELNOR, blocage des salaires, passages massifs en équipes, intensification du travail.

Les accords signés en 1984 mettent en évidence le rôle de levier que la RDT a joué et montrent que, en faisant des gains de productivité l'enjeu essentiel des négociations, les réductions d'horaires ont finalement constitué un outil efficace au service d'une logique productiviste.