LE COMPORTEMENT DES ENTREPRISES FACE À LA RÉDUCTION DES HORAIRES DE TRAVAIL

Le cas d'un groupe automobile

Par

M. PEPIN et D. TONNEAU (1)

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

---

PRÉSENTATION :

Le précédent numéro de la revue Travail et Emploi *rendait compte, sous le titre* ***« Études des conséquences des mesures de réduction de la durée du travail »****, des résultats de la première phase d'analyse par le CGS des réductions de la durée du travail déjà réalisées dans différentes branches industrielles. Les chercheurs s'efforçaient de comprendre comment des décisions avaient été prises en ce domaine dans le passé, et quelles en avaient été les conséquences sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise.*

Au cours d'une deuxième phase de recherche, le CGS a suivi en temps réel les réflexions menées dans deux grands groupes industriels afin de mieux saisir la richesse des débats qui précèdent la prise de décision et la multiplicité des solutions qui peuvent être envisagées. Ce sont les travaux menés avec un groupe automobile qui se proposait d'étudier les conséquences de différentes hypothèses de réduction de la durée du travail que nous publions ci-après.

Les travaux réalisés avec le groupe verrier paraîtront dans le numéro 3.

---

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

SOMMAIRE

INTRODUCTION.

I. **LE GROUPE DE TRAVAIL : COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT.**

II. **LES TRAVAUX DU GROUPE.**

1° Les concepts.

2° Examen de quelques hypothèses.

3° Un modèle quantitatif.

III. **LES ENSEIGNEMENTS.**

1° Production et productivité.

2° Les coûts.

3° L'attitude des entreprises.

CONCLUSION.

ANNEXE.

Rapport final du groupe.

INTRODUCTION

Depuis les vingt dernières années, le groupe R a connu plusieurs modifications importantes des horaires de travail, sous des formes diverses. Dans l'ensemble, la durée de travail a été notablement diminuée, passant par exemple de plus de 48 heures par semaine avant 1968 aux environs de 40 heures aujourd'hui. Ces diverses réductions, qui ont pu s'opérer par allongement des congés, ou par abaissement de la durée quotidienne ou hebdomadaire de travail, n'ont pas été sans répercussions sur la vie de l'entreprise, son fonctionnement, l'organisation de ses ateliers.

Mais les impératifs de production sont tels que jusqu'à présent les documents attestant de l'effet de ces réductions d'horaires sur l'organisation de l'entreprise sont restés dans l'ensemble inexploités, chacun des responsables concernés s'étant trouvé confronté à des tâches d'un autre ordre. Il semblait pourtant dommage qu'aucun bilan ne soit dressé de ces actions; à chaque réduction d'horaire, de nombreux arguments ont été avancés, pour prôner ou pour déconseiller la réduction, en faisant état de conséquences vraisemblables de la mesure envisagée (supposant exister ou ne pas exister certaines liaisons entre la durée du travail et d'autres paramètres, comme par exemple l'emploi, l'absentéisme, la productivité, etc.) Par ailleurs, des contraintes techniques propres à certains ateliers ont été mises en avant pour justifier certaines prises de position.

Une réflexion sur ces questions, aidée d'un retour en arrière sur les expériences déjà vécues, devait justement permettre de confronter les arguments en présence à des analyses précises, quitte peut-être à réviser quelques idées reçues; elle pouvait en outre rendre les intéressés davantage conscients des nombreux aspects intervenant dans les problèmes examinés, qui risquent de se reproduire dans le futur si l'évolution actuelle tendant à une réduction des horaires devait se poursuivre.

Comment ces problèmes pourraient-ils être abordés et dans quel cadre, telles sont les deux questions principales auxquelles le groupe R essayait de répondre.

La réduction des horaires de travail, dans la mesure où elle touche un peu à tous les domaines, a des conséquences sur divers plans :

— sur le plan financier (augmentation de la masse salariale, achat de nouveaux investissements, etc.);

— sur le plan de la production (nouvelle organisation);

— sur le plan de la gestion du personnel (embauche supplémentaire, organisation des équipes, des transports, etc.);

— sur le plan local ou régional enfin.

Aussi paraissait-il souhaitable, pour qu'une réflexion avance dans ce domaine, qu'elle bénéficie de la participation de l'ensemble des services concernés, à savoir :

— des services financiers;

— des services des études;

— de différents niveaux hiérarchiques de la production;

— de la direction du personnel;

— des unités parisiennes et des unités provinciales.

Il semblait en effet que seule une collaboration étroite entre tous les agents concernés permettrait à la réflexion de progresser, et que les études pourraient être menées à terme sans qu'aucun aspect soit laissé dans l'ombre.

C'est une telle collaboration qui fut envisagée par le groupe R à la fin de l'année 1977 sous la forme d'un groupe de réflexion, qui pourrait présenter un certain nombre d'éclairages nouveaux du problème, compte tenu des circonstances du moment (proximité des élections législatives de mars 1978).

Par ailleurs, le groupe R était en relation à ce moment avec le Centre de gestion scientifique de l'École des mines de Paris, qui travaillait sur ces questions avec d'autres entreprises. La participation du CGS au travail entrepris devait permettre au groupe R de bénéficier d'un éclairage extérieur, d'éviter de s'enfermer dans des schémas trop particuliers en vigueur au sein de l'entreprise, et de surmonter un certain nombre d'obstacles inhérents aux modalités particulières de ce type de réflexion, grâce à l'expérience acquise par le CGS dans d'autres groupes similaires.

I. LE GROUPE DE TRAVAIL : COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT

Le groupe de travail a réuni au cours de réunions périodiques tout au long de l'année 1978 à la fois des représentants de la société-mère et des représentants de cinq de ses filiales. Certaines de ces filiales sont très liées à la société-mère, avec qui elles assurent la plus grande part de leur chiffre d'affaires; d'autres, par contre, connaissent une diversification plus importante.

Pour la plupart, ces sociétés étaient représentées par un membre de la direction industrielle, et un membre de la direction du personnel. En ce qui concerne la société-mère, elle déléguait de plus des membres de la direction financière, de la direction de la planification et du secrétariat général.

Des représentants du ministère de l'Industrie et de la direction de la Prévision du ministère de l'Économie ont également participé aux réunions.

Enfin, le CGS assistait à toutes les séances, et apportait son concours méthodologique à la préparation des travaux.

L'expérience montre que ce genre de groupe doit respecter un certain nombre de règles pour fonctionner de manière satisfaisante, c'est-à-dire contribuer à faire progresser la réflexion dans le domaine concerné et éviter la redondance des discours en présence, écueil qui guette ce genre de débats. C'est pour éviter ces écueils que le groupe a adopté les principes suivants (1) :

— travail sur des documents écrits, ce qui permettait de centrer la discussion sur des points précis et d'ordonner les débats. Ces documents pouvaient être réalisés par tout membre du groupe;

— chaque séance faisait l'objet d'un compte rendu que rédigeait le CGS, pour assurer la mémoire du groupe, et auquel il annexait les documents examinés en séance;

— ces comptes rendus étaient anonymes, c'est-à-dire que les propos rapportés n'y étaient pas attribués nominalement. Cela avait pour but d'éviter que les participants ne parlent au nom de leur fonction, ou de leur service, mais émettent au contraire leurs opinions en fonction de leur intérêt vis-à-vis du sujet;

— les réunions du groupe étaient programmées longtemps à l'avance de façon à permettre une permanence satisfaisante des participants. La périodicité était mensuelle.

(1) De même que les autres groupes auxquels participe le CGS, notamment :

— GRETU Groupe de réflexion sur les transports urbains;
— GREM Groupe de réflexion sur l'économie maritime;
— GREBIO Groupe de réflexion sur la biochimie;
— GREGECO Groupe de réflexion sur la gestion communale.

II. LES TRAVAUX DU GROUPE

On trouvera en annexe le rapport final du groupe tel qu'il a été rédigé par la société-mère. Le but de cette note n'est pas de revenir sur ce rapport, qui détaille un certain nombre de calculs, mais de présenter les débats qui ont eu lieu à l'occasion des réunions et de montrer la façon dont une grande société industrielle aborde les problèmes de réduction de la durée du travail.

On peut ordonner les travaux du groupe en trois points :

— tout d'abord, s'est posée la question du choix de concepts pertinents en matière de mesure de la durée du travail;

— puis, un certain nombre d'hypothèses de réduction ayant été retenues, les sociétés les ont examinées, en opérant une analyse avantages-inconvénients, en étudiant les problèmes industriels posés et enfin en évaluant le coût des mesures;

— enfin, un modèle quantitatif a été élaboré pour la société-mère, modèle basé sur la recherche des coûts unitaires minimum (c'est ce modèle qui figure pour l'essentiel dans le rapport final joint en annexe).

Nous revenons ci-après sur chacun de ces trois points.

1° Les concepts.

Il a été convenu de raisonner sur une base annuelle afin de rendre les situations comparables. En effet, les différentes situations (nombre de jours de congé, ponts, travail posté) rendent la durée hebdomadaire peu pertinente pour des comparaisons.

Par ailleurs, il est apparu important de distinguer temps de travail des individus et temps de travail des installations. A cet effet, trois concepts ont été retenus :

— la durée annuelle offerte (DAO), qui représente le temps de travail théorique d'un salarié, et

qui peut être obtenue en multipliant le nombre de jours ouvrables dans l'entreprise par l'horaire affiché quotidien;

— la durée réelle effectuée (DRE) qui représente le temps de travail réel d'un salarié à son poste. C'est donc la DAO diminuée des pauses contractuelles et des absences diverses autorisées (formation par exemple);

— la durée d'utilisation des installations (DUI) est fonction bien sûr de la DRE, mais aussi du nombre d'équipes se succédant et éventuellement du travail à temps partiel.

Ces durées, relatives soit aux salariés, soit aux installations, ont souvent évolué parallèlement dans le passé. Un des buts du groupe a été d'examiner les conditions dans lesquelles ces deux durées pourraient varier de façon différente. Plus précisément, comment peut-on diminuer le DRE (temps de travail des salariés), tout en augmentant la DUI (temps d'utilisation des machines)?

2° Examen de quelques hypothèses.

Il a été convenu d'étudier une diminution de la durée du travail d'une ampleur jugée par les membres du groupe comme envisageable, approximativement égale à 2 % de la durée actuelle de 40 heures. Comme cette diminution peut s'obtenir de diverses façons, plusieurs hypothèses ont été envisagées, d'un montant global annuel en heures de travail équivalent, à savoir :

a. Réduction quotidienne de 10 minutes;

b. Réduction hebdomadaire en fin de semaine de 50 minutes;

c. 5 jours de congés supplémentaires dans l'année, soit sous forme de ponts, soit sous forme de jours, au choix;

d. Cinquième semaine de congés payés.

A partir de ces hypothèses, il était demandé aux différentes entreprises d'effectuer une analyse des avantages et des inconvénients de chaque modalité et, si possible, d'en évaluer le coût. Il était en particulier souhaité que les points suivants soient analysés :

— organisation (place de la réduction, cas particulier du travail en équipes, aménagement des horaires);

— production (conséquences sur le niveau de production, sur la productivité, nécessité d'investissements...);

— personnel (désirs des salariés, embauche supplémentaire);

— problèmes divers (stockage, trésorerie, relations commerciales...).

Il ressort des travaux effectués que la troisième modalité (ponts et jours au choix) semble avoir la préférence des entreprises. Si l'on reprend les quatre points évoqués ci-dessus, les éléments saillants sont les suivants :

a. *Organisation.*

En ce qui concerne l'organisation de l'entreprise, les membres du groupe ont estimé que la pratique des ponts et des jours isolés permettait une plus grande souplesse et une plus grande adaptation à la conjoncture. Par ailleurs, les entreprises ayant déjà un fort absentéisme au moment des ponts, une telle mesure limiterait selon eux la perte de production, et satisferait de surcroît les salariés qui leur semblent être en général très favorables à la prise des ponts.

Par contre, les entreprises pensent que les réductions quotidiennes sont psychologiquement peu ressenties, car trop faibles. Quant à la réduction de fin de semaine, plusieurs craignent un déséquilibre entre demi-journées et finalement un vendredi après-midi peu productif.

Enfin, si la 5e semaine de congés était accordée, il est admis par toutes les entreprises qu'il faudrait la donner hors de la période d'été, soit à Noël, soit en février pendant les vacances scolaires.

b. *Production.*

Toutes les entreprises admettent que, sans embauche, toute réduction d'horaire conduit à une perte de production. Mais l'estimation de cette perte, et donc du coût nécessaire à la compensation, est variable selon les modalités :

— la baisse de production consécutive à une réduction quotidienne de 10 minutes est très difficile à estimer. Beaucoup pensent qu'elle sera assez faible car la réduction est peu ressentie et les normes de production peuvent rester inchangées;

— par contre, la baisse de 50 minutes du vendredi après-midi fait craindre que la baisse de production soit amplifiée par l'effet psychologique d'un vendredi court, prélude au week-end;

— comme on l'a dit, il semble aux entreprises que l'absentéisme est plus élevé lors des ponts, et donc que l'octroi de ces ponts ferait moins baisser la production qu'un calcul strictement proportionnel ne le ferait croire. En cas de besoin, le recours à du personnel intérimaire et à des volontaires est envisagé, ce qui ne nécessiterait pas d'embauche permanente;

— enfin, il est généralement estimé que la 5e semaine de congés payés conduirait à une perte de production sensiblement proportionnelle à la réduction.

c. *Personnel.*

Pour les problèmes de personnel, deux éléments ont été soulignés :

— il est difficile de connaître les aspirations des salariés. Cependant, la solution des ponts devrait être bien acceptée généralement. Pour les autres modalités, les spécificités locales jouent un rôle

important, et notamment la composition sociologique des groupes de salariés, ainsi que l'environnement urbain ou rural;

— la détermination de l'embauche supplémentaire consécutive à une réduction d'horaires reste très difficile à évaluer dès que l'on veut éviter les raisonnements simplement proportionnels. En particulier, les gains de productivité restent inconnus. Il semble cependant aux entreprises qu'une des solutions les plus coûteuses en personnel supplémentaire devrait être la 5e semaine de congés, car les autres réductions sont plus dispersées et donc leurs effets plus dilués.

d. *Problèmes divers.*

Enfin, un certain nombre de points ont été évoqués par les différents participants qui ont indiqué qu'il y aurait là de grandes difficultés à résoudre, sans que l'on puisse à l'avance et à l'échelon central en indiquer le coût :

— problèmes de stocks;

— problèmes d'intendance (cantine, infirmerie, transports, etc.);

— problèmes d'entretien des installations;

— relations avec les fournisseurs et sous-traitants.

Chacune des modalités envisagées pour la réduction des horaires conduit évidemment à des avantages et inconvénients différents; les débats du groupe n'ont malheureusement pas permis de procéder à autre chose qu'à un recensement de ces problèmes, ce qui est d'ailleurs tout à fait logique compte tenu des divers particularismes locaux et de l'incertitude quant aux détails de réalisation des hypothèses.

3° Un modèle quantitatif.

La société-mère a proposé un modèle représentant quelques comportements possibles de l'entreprise face à la réduction de la durée du travail.

Les hypothèses de ce modèle sont les suivantes :

● Pour une unité de production donnée, fonctionnant en 2 × 8, les coûts dans la situation de référence sont ventilés en :

— coûts des emplois directs;

— coûts liés à l'activité (emplois indirects et matières premières);

— amortissements;

— autres coûts fixes.

● Le modèle cherche à minimiser les coûts unitaires dans les trois cas suivants :

— l'entreprise ne modifie pas son organisation et n'investit pas. Son activité baisse;

— l'entreprise investit pour maintenir constante sa production, sans changer son organisation;

— l'entreprise n'investit pas mais change son organisation pour maintenir constante ou augmenter sa DUI.

Dans les trois cas, l'évaluation des coûts est basée sur des proportionnalités strictes : par exemple, dans le deuxième cas, les amortissements augmentent comme le volume des emplois directs, qui sont eux mêmes supposés compenser exactement la baisse de la DUI.

Ce modèle conduit à préconiser la troisième possibilité, qui permet de ne pas investir. Pour maintenir libres le samedi et le dimanche, deux solutions sont alors proposées :

— durée offerte au salarié : 40 heures sur 4,5 jours, DUI : 76 h 40 sur 5 jours;

— durée offerte au salarié : 36 heures sur 4 jours, DUI : 77 h 05 sur 5 jours.

Les détails des roulements à mettre en place pour concilier ces valeurs des DAO et DUI sont explicitées dans l'annexe, en pages 62 à 73.

III. LES ENSEIGNEMENTS

Le groupe de travail, dont le fonctionnement s'est étalé sur l'année 1978, a produit un rapport que l'on trouvera en annexe de cette note. S'agissant d'un groupe interne à une grande entreprise (ou plus exactement à un groupe industriel), il était logique que le rapport soit centré sur des propositions concrètes destinées à aider les responsables dans leur choix. C'est pourquoi le rapport fait la plus large place au modèle quantitatif présenté en séance et aux scénarios retenus pour une future réduction importante des horaires de travail.

En revanche, il ne rend que très faiblement compte de la richesse des débats qui eurent lieu entre les différents participants, des difficultés rencontrées par les uns et les autres dans l'élaboration des concepts, la formulation des hypothèses, la mesure ou l'évaluation des données pertinentes; c'est pourquoi il nous semble intéressant de revenir dans cette dernière partie sur les enseignements qu'une telle expérience peut apporter d'une façon générale sur l'attitude d'entreprises face au problème de la réduction du temps de travail, et plus particulièrement sur les difficultés d'estimation de paramètres pourtant très utilisés au niveau des discours, tels que la productivité ou le coût.

1° Production et productivité.

Les responsables d'entreprises présentent souvent leur attitude face à une réduction de la durée du travail comme un problème d'embauche et d'investissement pour maintenir le niveau de la production. Encore faut-il pour cela pouvoir évaluer comment évoluerait spontanément la production avec le maintien des effectifs existants.

Or, si l'on ne veut pas se satisfaire d'une simple règle de trois, la réponse à une telle question se

heurte à l'évaluation de la productivité. Il est largement admis, en effet, qu'une réduction de la durée du travail s'accompagne de gains de productivité, dus notamment à une moindre fatigue. On cite souvent le chiffre d'une compensation à 50 % de la baisse de production, mais ce chiffre est en fait issu d'une étude américaine assez ancienne (1), et les évaluations numériques de cet effet sont quasi-inexistantes. C'est dire l'incertitude qui règne dès que l'on essaie de prendre en compte les phénomènes liés à la productivité.

Ceci a été particulièrement bien illustré par les débats du groupe autour de la notion de durée de travail réellement effectuée. Il faut savoir en effet que beaucoup d'industries utilisent des normes de production, c'est-à-dire une production minimum que doivent réaliser dans la journée les ouvriers. Si un ouvrier finit sa production avant la fin de la journée, il peut donc disposer d'un temps libre, appelé de façon imagée « temps de gras ». Quel temps faire correspondre alors à la production réalisée? Et que va-t-il se passer en cas de réduction d'horaires? On peut aussi bien imaginer une diminution du « temps de gras » sans diminution de production qu'un acheminement vers une nouvelle norme de production.

Ainsi, l'on voit qu'une prévision de l'évolution « spontanée » de la production dépend de facteurs sur lesquels on ne sait que peu de choses et que l'on ne peut guère que constater à posteriori.

2° Les coûts.

Un autre élément intervient de façon cruciale dans les attitudes des entreprises : il s'agit du coût des mesures envisagées. Or, la prégnance des paramètres comptables utilisés en général dans les calculs de coût peut entraîner des illusions d'optique qui faussent le jugement. Le cas le plus fréquent concerne les salaires. On utilise souvent en effet le « coût de l'heure travaillée », qui est le rapport de la masse salariale aux nombres d'heures travaillées. Or, si l'on se trouve dans une situation où la réduction du temps de travail ne s'accompagne d'aucune embauche (par exemple parce que, la demande étant faible, l'entreprise dispose de capacités de production inutilisées), la masse salariale reste identique, mais les heures travaillées diminuent et donc le coût de l'heure travaillée augmente. Pourtant, les dépenses effectives de l'entreprise sont restées stables, mais l'utilisation du paramètre précédent conduira à dire que la réduction d'horaires a « coûté de l'argent ».

Un autre exemple concerne l'utilisation des prix de revient. Si une réduction d'horaires conduit à une augmentation des stocks, les calculs de coûts se contentent souvent d'appliquer au stock supplémentaire le prix de revient du mètre carré de stockage. Or, ce chiffre correspond rarement à une dépense effective : ou bien les capacités de stockage ne sont pas saturées, et l'on peut sans dépense supplémentaire augmenter les stocks; ou bien elles sont saturées, et l'achat ou la location de lieux de stockage supplémentaires conduisent à des dépenses très supérieures au chiffre donné par le prix de revient.

On constate donc que les usages comptables ne sont pas adaptés à l'évaluation du coût d'une décision en matière de réduction d'horaires. Mais de plus interviennent de nombreux facteurs autres que quantitatifs.

3° L'attitude des entreprises.

Les éléments qui précèdent ne doivent pas masquer un fait essentiel : la durée du travail et ses modalités sont un des aspects fondamentaux des rapports entre partenaires sociaux. A cet égard, entreprises et salariés ont des optiques opposées : pour les entreprises, l'aspect facteur de production est primordial et le coût prend alors une importance considérable; pour les salariés, la réduction des horaires est plus souvent réclamée comme amélioration des conditions de vie ou, lorsque le travail est considéré comme facteur de production, il s'agit alors pour les syndicats de réclamer une baisse de la durée du travail dans un but de lutte contre le chômage.

On ne saurait donc ignorer que la durée du travail est plus le résultat d'une négociation que d'un choix économique de l'entreprise, et que les analyses dont nous avons parlé ont pour but, soit de permettre le choix des modalités afin de tirer le meilleur parti d'une réduction déjà décidée, soit de préparer de futures négociations en déterminant la meilleure stratégie.

Plusieurs industriels rencontrés regrettent à ce titre que dans le passé les études précédant les réductions pratiquées aient été surtout axées sur les conséquences salariales, sans prendre suffisamment en compte les conséquences sur l'organisation des entreprises. Dans une certaine mesure, en effet, la situation économique permettait de satisfaire des revendications car les gains de productivité attendus en absorbaient les effets. A l'heure actuelle, la crise incite les entreprises à résister plus vigoureusement aux diverses revendications, ou à se préparer à tirer le meilleur parti des concessions qui pourraient leur être imposées. C'est le sens des analyses mettant l'accent sur les possibilités de compenser la baisse de la durée salariale du travail par une augmentation de la durée d'utilisation des équipements.

CONCLUSION

Ainsi qu'il a été dit, le rapport final du groupe de travail, joint ci-après en annexe, ne présente qu'un aspect des réflexions du groupe : la modélisation réalisée par plusieurs participants et les propositions concrètes destinées aux responsables de l'entreprise.

(1) Enquête du US Bureau of Labor Statistics (1947), citée par Denison dans *« Why growth rates differ »* (1967).

En sont notamment absents la teneur des débats, parfois animés, qui se sont déroulés lors des réunions, riches de questions et de difficultés méthodologiques, et surtout les études réalisées par plusieurs entreprises sur le thème proposé, études qui replaçaient la réduction des horaires dans la réalité quotidienne de l'activité industrielle.

Mais le groupe s'est peut-être dissous un peu prématurément pour pouvoir tirer tout le fruit des réflexions qu'il avait entreprises. En effet, si son thème de recherche, la réduction des horaires de travail, était d'actualité au printemps 1978, compte tenu des perspectives de fortes réductions qui auraient pu résulter des élections législatives, ce thème avait perdu beaucoup de son intérêt immédiat à l'automne, et de ce fait les participants avaient l'impression de travailler sur des hypothèses d'école.

Cela dit, le mérite du groupe est d'avoir permis de mettre en lumière :

— la prégnance des normes comptables et leurs effets;

— les difficultés de prévoir et de chiffrer;

— la fragilité des résultats des études effectuées en la matière.

L'influence des informations quantifiées sur les comportements des agents économiques a été de nouveau confirmée. Nous avons dit qu'il était difficile de prendre en compte les aspirations des salariés, souvent mal appréhendées par des chiffres. Plus fondamentalement, les informations d'origine comptable prennent, en ce domaine comme en d'autres, une importance très grande. L'inadaptation de paramètres tels que le prix de revient ou le coût de l'heure travaillée ne permet pas une évaluation du coût d'une réduction d'horaires. Surtout, il apparaît qu'en un domaine où les aspects qualitatifs sont particulièrement importants, seul le quantitatif est pris en compte.

Enfin, les difficultés rencontrées par le groupe pour évaluer les conséquences d'une réduction d'horaires de travail confirment, pour le CGS, qu'un réel progrès en ce domaine ne peut qu'être le résultat d'investigations sur le terrain menées pendant un temps suffisamment long pour pouvoir analyser et mesurer toutes les interactions en cause. C'est ce qui a pu se réaliser à la société B, où les chercheurs ont été associés à la mise en place des nouvelles organisations issues du passage à 38 heures pour les travailleurs postés continus, et ont pu observer en temps réel les effets d'une mesure de réduction des horaires sur l'entreprise (1).

(1) Cf. M. Pepin et D. Tonneau, *La réduction des horaires dans le travail posté continu : le passage à 38 heures dans la société B*, publication École des Mines, mars 1979.

ANNEXE

RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA RÉDUCTION DES HORAIRES AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ R

Réduction du temps de travail

Les premiers travaux du Groupe de travail ont consisté à établir les *équivalences* en durées absolues des différentes formes de réduction de la durée du travail :

— augmentation des congés annuels et supplémentaires;

— jours fériés et ponts;

— franchises diverses;

— réductions hebdomadaires et journalières, équivalences qui sont rappelées dans le tableau ci-dessous :

Modalités	Réduction journalière	Réduction hebdomadaire	Réduction annuelle	% DAO actuelle (115 568 mn)
Réduction journalière.....	5 min/j	25 min	2,34 j ou 1 165 min ou 0,47 semaine.	1,01
Réduction hebdomadaire.....		1/2 heure	2,9 j ou 1 440 min ou 0,58 semaine.	1,25
Réduction aléatoire (ponts).....			1 j ou 496 min ou 0,20 semaine.	0,43

La définition de *concepts précis* propres à évaluer les incidences des réductions aussi bien sur le temps de présence dans l'entreprise que sur celui qui est effectivement consacré au travail et l'utilisation des installations était nécessaire.

Ont été ainsi définies :

1° *La durée annuelle offerte* (DAO) ou temps théorique de présence d'un salarié dans l'entreprise et qui se détermine, d'une part, par le calendrier des jours ouvrables pour l'entreprise, d'autre part par le nombre d'heures de travail journalier;

2° *La durée réellement effectuée* (DRE) qui est le temps de présence d'un salarié à son poste de travail, c'est-à-dire le temps offert, diminué des pauses contractuelles (repas, pauses,...) ou autorisées;

3° *La durée d'utilisation des installations* (DUI) qui est la durée de référence pour le calcul de la capacité de production et qui est fonction du nombre d'équipes se succédant et de la durée réellement effectuée par chacune d'elles.

A titre d'exemple, dans une unité de la R fonctionnant en deux équipes, ces durées sont les suivantes :

DAO : 233 j × 8 h 40 min = 2 019 h 20 min/an;

DRE annuelle : 233 j × 7 h 12 min = 1 677 h 36 min/an;

DUI annuelle: 233 j × 7 h 12 min × 2 = 3 355 h 12 min/an.

Ces définitions posées, le groupe devait prendre en compte deux ordres de faits fondamentaux dans l'approche des modalités et des coûts inhérents aux réductions d'horaires :

1° *Les pertes enregistrées dans le domaine de la DUI du fait des réductions intervenues :*

La seule réduction au niveau de la journée ou de la semaine se traduit par une baisse de près de 16 %, de la *DUI* entre 1968 et 1975. Si dans le même temps, l'activité a crû, c'est donc essentiellement par le développement de l'appareil de production au moyen d'investissements. Avec une perspective de croissance réduite, cet investissement devenant plus onéreux, il apparaît nécessaire d'accroître, si la part du marché le rend utile, le volume d'activité par l'augmentation de la DUI. A cette considération évidente s'opposent cependant d'autres données;

2° *La persistance des aspirations à une réduction du temps de travail individuel :*

Cette réduction qui s'est opérée depuis 1968 en particulier à un rythme supérieur à 1 % l'an a connu un certain ralentissement depuis 1975 environ.

Il n'en reste pas moins que les aspirations des salariés demeurent vives sur ce point, souvent mêlées à la recherche d'une plus grande souplesse au niveau de la répartition individuelle du temps de travail : étalement des congés, horaires souples dans la journée ou dans la semaine, etc.

La conjoncture de l'emploi se dégradant, la réduction du travail se situe moins, à l'heure actuelle, sous l'angle d'une moindre astreinte individuelle que sous celui de la *répartition du travail*. Dans cette optique, réduire le temps de travail et/ou le nombre des travailleurs (retraites anticipées, renvoi des immigrés,...) permettrait, semble-til de donner du travail à ceux qui n'en ont pas.

Ainsi, si la revendication des 35 heures des sidérurgistes allemands se place plus dans la ligne des conditions de travail, par contre, la même revendication formulée récemment par la CFDT paraît plus destinée à améliorer la répartition du travail.

Quoi qu'il en soit, la persistance des aspirations dans ce domaine est génératrice à terme plus ou moins rapproché et quel que soit le motif de réalisation des réductions futures, de coûts supplémentaires importants du fait :

— de la réduction de la DUI, si d'autres mesures ne sont pas prises;

— de l'accroissement des frais de personnel soit par augmentation des salaires de base pour maintenir constantes les rémunérations perçues, soit par transfert à des budgets sociaux dont l'équilibre nécessitera forcément le recours à des financements supplémentaires (sur-cotisation aux régimes de retraite, par exemple).

Il était donc indispensable, pour le groupe, d'élaborer une approche des coûts de réduction de la durée du travail qui soit suffisamment générale pour s'adapter aux diverses situations et aux paramètres des caractéristiques et constituer les politiques à suivre en ce domaine. Cette approche comporte :

I. **Un rappel des constatations de base.**

II. **L'étude des relations entre durée du travail — emplois – coûts – organisation,** aboutissant à l'expérimentation « in vitro » de solutions pratiques pour rendre minimaux *les coûts unitaires* tout en réduisant, au niveau individuel, ces durées de présence et effectivement consacrées au travail.

***

I. RAPPEL DES CONSTATATIONS DE BASE

I.1. La durée du travail est un des moyens de production dont dispose l'entreprise. Une réduction de ce facteur peut entraîner une dérive des coûts de fabrication et obliger des investissements financiers; mais elle peut constituer cependant un investissement en augmentant la durée d'utilisation des capacités de production lorsque l'entreprise envisage une croissance de son activité.

A ce titre, une (ou plusieurs) politique peut être tracée à moyen et long termes et ainsi permettre la recherche d'actions d'ensemble coordonnées et cohérentes avec les autres facteurs de développement de l'entreprise.

I.2. Compte tenu des divers partenaires de l'entreprise (salariés, législateur,...) et de la remarque ci-dessus, il est indispensable de préciser ce que recouvre le terme « durée du travail ». Il faut la mesurer dans un cadre plus large que la semaine et distinguer la durée de travail des salariés de celle des installations.

I.3. Le choix du mode d'application de la politique adoptée doit, en principe, être « décentralisé », ceci afin de pouvoir tenir compte des dimensions locales susceptibles de rendre peu applicables des décisions générales. Les trois principales dimensions étant :

— la composition socioprofessionnelle de l'unité locale;

— l'évolution envisagée de l'activité des secteurs;

— le lieu d'implantation et son environnement (démographique, industriel, ...).

Ces facteurs constituent une grande part de la réalité « locale » dont il faut connaître les difficultés et les opportunités.

I.4. Pour atteindre les objectifs de production associés à une durée de travail, les simulations effectuées (en particulier celles du cas n° 3) montrent qu'il sera indispensable de changer l'organisation quotidienne du travail : multi-équipes du matin et de l'après-midi, équipes complémentaires...

II. RÉDUCTIONS DE LA DURÉE DU TRAVAIL ET ACTIVITÉ – EMPLOI – COÛTS ORGANISATION

Les relations entre ces facteurs sont abordées à partir de différentes hypothèses d'action concernant les investissements et l'organisation du travail (nombre de jours de travail individuel et nombre de jours d'utilisation des installations). Elles ont des conséquences immédiates sur le niveau d'emploi et d'activité, puis sur les coûts. Après la présentation de l'évolution chiffrée de ces facteurs, quelques organisations des équipes sont proposées.

II.1. Définition du contexte des simulations.

Afin de mesurer les conséquences d'une réduction d'horaires sur l'activité, l'emploi et les coûts, nous avons choisi deux secteurs d'activité de la R, différents quant à leurs structures de la main-d'œuvre et de leurs coûts :

— une unité de mécanique (structures C);

— une unité de carrosserie (structures F).

● La durée de présence hebdomadaire actuelle de 41 h 40 min pour le travail en équipes a été prise comme référence de la durée offerte (individuelle).

La durée réellement effectuée correspondant à cet horaire est de 36 heures par semaine en moyenne, compte tenu des temps de repas et des temps supplémentaires contractuels (indépendants et dépendants du travail).

● La durée d'utilisation des installations dépend directement de l'organisation du travail en équipes : le type le plus fréquent est le 2 × 8 (85 % à C et plus de 90 % à F). Il en résulte une DUI actuelle de 72 heures hebdomadaires.

● L'activité est la capacité réelle de production des installations compte tenu du rendement réel des ateliers (0,9 en moyenne).

● L'emploi est l'effectif « techniquement nécessaire » en postes de travail à la réalisation de la production.

Ces deux variables ont été indicées à 100 pour la situation de référence actuelle.

● Les coûts proviennent des budgets usines 78 :

— budget de C pour l'activité mécanique;

— budget de F pour l'activité carrosserie-montage, et ventilés selon la décomposition mentionnée dans le tableau ci-contre.

● Les coûts unitaires sont représentés par le rapport :

$$\frac{\text{Coûts totaux}}{\text{Activité}}$$

indicés à 100 à partir de la période actuelle.

● Le volume d'emplois directs exprimés en base 100 par la formule suivante :

$$\frac{\text{DUI} \times \text{NHU} \times \text{CQH}}{\text{DRE}} \times \frac{100}{\text{EMI}}$$

dans laquelle NHU représente le nombre d'heures nécessaire pour produire une unité, CQH : capacité horaire ou nombre d'unités qui peuvent être produites en une heure, EMI : emploi initial.

	Mécanique	Carrosserie-montage
Coûts des emplois directs : (MOD + 1/2 MOI de production).....	28,3	39,3
Coûts liés à l'activité :		
Emplois indirects (1/2 MOI + mensuels de production + MOP + MOSces débités, entretien, contrôle, fluides, manutention).....	22,0	24,6
TOTAL MO.....	50,3	63,9
Autres (frais de fournitures, matières fluides, hors MI prestations, services débités).	13,7	10,0
Amortissements (MI de production, MI de prestations et services, bâtiments).....	21,4	13,0
Autres coûts fixes (loyers, services répartis, quote-part, services centraux).....	14,6	13,1
TOTAL.....	100	100

II.2. **Les simulations.**

1er *cas :*

Hypothèse d'action : « L'entreprise ne modifie pas l'organisation du travail et n'investit pas ».

Dans cette hypothèse :

— le nombre d'équipes et leur rotation sont inchangés;

— la durée offerte individuelle de travail et la DUI hebdomadaire (respectivement annuelles) restent réparties sur 5 jours (respectivement 233 jours);

— les temps alloués sont identiques.

Par conséquent :

— l'activité diminue comme la DRE et la DUI;

— les effectifs nécessaires ne varient pas.

Les durées. L'activité et l'emploi

Références	Durée hebdomadaire			Variation DRE et DUI	Activité annuelle	Emplois
	Durée offerte	DRE	DUI	%		
0	41 h 40.....	36 h 00	72 h 00		100	100
1	40 heures (— 4 %)	34 h 30	69 h 00	— 4,2	95,8	100
2	39 heures (— 6,4 %).....	33 h 35	67 h 10	— 6,7	93,3	100
3	38 heures (— 8,8 %).....	32 h 40	65 h 20	— 9,3	90,7	100
4	37 heures (— 11,2 %).....	31 h 45	63 h 30	— 11,8	88,2	100
5	36 heures (— 13,6 %).....	30 h 50	61 h 40	— 14,4	85,6	100

L'écart de variation entre la durée offerte et la DRE (donc la DUI et l'activité) s'accroît du fait des pauses de durée constante accordées contractuellement (repas 30 minutes par jour; temps de pause environ 8,1 % du temps de travail théorique : DO — repas).

Évolution des coûts en fonction de l'activité (cas n° 1)

Références	Coût des emplois directs		Coûts liés à l'activité				Amortissements		Autres coûts fixés		Coûts totaux		Coûts unitaires	
			Emplois indirects		Autres									
	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.
0	28,3	39,3	22,0	24,6	13,7	10,0	21,4	13,0	14,6	13,1	100	100	100	100
1	//	//	//	//	13,1	9,6	//	//	//	//	99,4	99,6	103,8	104,0
2	//	//	//	//	12,8	9,3	//	//	//	//	99,1	99,3	106,2	106,4
3	//	//	//	//	12,4	9,1	//	//	//	//	98,7	99,1	108,8	109,3
4	//	//	//	//	12,1	8,8	//	//	//	//	98,4	98,8	111,6	112,0
5	//	//	//	//	11,7	8,6	//	//	//	//	98,0	98,6	114,5	115,2

On constate, dans ce cas, un accroissement des coûts unitaires (rapport entre coûts totaux et l'activité) dû à la diminution d'activité, les coûts fixes variant moins vite en baisse en raison de l'inertie créée par la masse des frais fixes (emplois directs et indirects, amortissements, ...).

2e *cas :*

Hypothèse d'action : « L'unité de production ne modifie pas l'organisation du travail et investit pour maintenir constant le niveau de production ».

Dans cette hypothèse, l'unité de production doit augmenter sa cadence horaire tout en diminuant la durée d'utilisation de ses installations. Elle est donc amenée à rechercher un compromis entre acquérir de nouvelles machines et par conséquent créer de nouveaux emplois, et rechercher une amélioration technique permettant d'accroître la productivité des machines installées.

On suppose, quelle que soit la solution, que :

— le nombre d'emplois nouveaux est tel qu'il puisse compenser la durée de travail perdue lors des réductions d'horaires envisagées, ces emplois venant augmenter le nombre des emplois directs;

— les amortissements augmentent comme le volume des emplois directs.

Les durées. L'activité et l'emploi

Références	Durée hebdomadaire			Variation DRE et DUI	Activité annuelle	Emplois directs
	Durée offerte	DRE	DUI			
				%		
0	41 h 40.....	36 h 00	72 h 00		100	100
1	40 heures (— 4 %).....	34 h 30	69 h 00	— 4,2	100	104,4
2	39 heures (— 6,4 %).....	33 h 35	67 h 10	— 6,7	100	107,3
3	38 heures (— 8,8 %).....	32 h 40	65 h 20	— 9,3	100	110,2
4	37 heures (— 11,2 %).....	31 h 45	63 h 30	— 11,8	100	113,5
5	36 heures (— 13,6 %).....	30 h 50	61 h 40	— 14,4	100	116,9

Évolution des coûts en fonction de l'activité (cas n° 2)

Références	Coût des emplois directs		Coûts liés à l'activité				Amortissements		Autres coûts fixes		Coûts totaux		Coûts unitaires	
			Emplois indirects		Autres									
	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.
0	28,3	39,3	22,0	24,6	13,7	10,0	21,4	13,0	14,6	13,1	100	100	100	100
1	29,5	41,0	//	//	//	//	22,3	13,6	//	//	102,1	102,3	102,1	102,3
2	30,4	42,2	//	//	//	//	23,0	13,9	//	//	103,7	103,8	103,7	103,8
3	31,2	43,3	//	//	//	//	23,6	14,3	//	//	105,1	105,3	105,1	105,3
4	32,1	44,6	//	//	//	//	24,3	14,8	//	//	106,7	107,1	106,7	107,1
5	33,1	45,9	//	//	//	//	25,0	15,2	//	//	108,4	108,8	108,4	108,8

Dans ce cas, l'accroissement des coûts unitaires est moindre malgré une progression de près de 17 % des emplois directs quand la durée offerte passe de 41 h 40 min à 36 heures.

Par conséquent, la solution qui consiste à investir et à augmenter les effectifs de manière correspondante pour avoir un niveau constant d'activité, *ne permet pas de maintenir les coûts unitaires.*

Il importe donc de rechercher des solutions qui, augmentant la DUI, maintiennent au niveau initial les coûts unitaires sinon les abaissent.

Le résultat ne peut être atteint qu'en modifiant de façon complète l'organisation actuelle du travail comme le montrent les diverses solutions exposées ci-dessous :

3e *cas* :

Hypothèse d'action : « L'unité de production modifie l'organisation du travail afin de ne pas investir dans de nouvelles installations tout en développant son activité ».

Dans cette hypothèse, l'unité de production doit compenser la réduction de la durée réelle effectuée individuellement par une augmentation de la DUI. Ceci semble réalisable en modifiant l'organisation des équipes. Quelques propositions sont présentées dans le paragraphe suivant.

Deux types de solutions peuvent être retenues :

— la durée hebdomadaire de travail des salariés reste répartie sur 5 jours et les installations fonctionnent au moins 5,5 jours;

— le nombre de jours de travail individuel par semaine est inférieur à 5 jours et celui des machines au moins égal à 5.

SOLUTION 1

Les durées. L'activité et l'emploi

Références	Durée hebdomadaire			Activité annuelle	Emplois	
	Durée offerte (5 jours)	DRE (5 jours)	DUI		Directs	Indirects
0.1	41 h 40	36 h 00	(5 j) 72 h 00	100	100	100
0.2			(5,5 j) 79 h 12	110	110	110
1.1	40 h 00 (— 4 %)	34 h 30	(5,5 j) 75 h 54	105,4	110	105,4
2.1	39 h 00 (— 6,4 %)	33 h 35	(5,5 j) 73 h 53	102,6	110	102,6
3.1	38 h 00 (— 8,8 %)	32 h 40	(5,5 j) 71 h 52	99,8	110	100 (1)
3.2			(6 j) 78 h 24	108,9	120	108,9
4.1	37 h 00 (— 11,2 %)	31 h 45	(5,5 j) 69 h 51	97,0	110	100 (1)
4.2			(6 j) 76 h 12	105,8	120	105,8
5.1	36 h 00 (— 13,6 %)	30 h 50	(5,5 j) 67 h 50	94,2	110	100 (1)
5.2			(6 j) 74 h 00	102,8	120	102,8

(1) On considère que l'emploi ne diminue plus.

Le volume d'activité ne peut être maintenu avec 5,5 jours de DUI quand la durée offerte est inférieure ou égale à 38 heures; il faut faire tourner les installations 6 jours par semaine pour que l'activité soit supérieure à 100.

Évolution des coûts en fonction de l'activité (cas n° 3, 1re solution)

Références	Coût des emplois directs		Coûts liés à l'activité				Amortissements		Autres coûts fixes		Coûts totaux		Coûts unitaires	
			Emplois indirects		Autres									
	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.
0.1	28,3	39,3	22,0	24,6	13,7	10,0	21,4	13,0	14,6	13,1	100	100	100	100
0.2	31,1	43,2	24,2	27,1	15,1	11,0	//	//	//	//	106,4	107,4	96,7	97,6
1.1	31,1	43,2	23,2	25,9	14,4	10,5	//	//	//	//	104,7	105,7	99,3	100,3
2.1	31,1	43,2	22,6	25,2	14,0	10,3	//	//	//	//	103,7	104,8	101,1	102,1
3.1	31,1	43,2	22,0	24,6	13,7	10,0	//	//	//	//	102,8	103,9	103,0	104,1
3.2	34,0	47,2	24,0	26,8	14,9	10,9	//	//	//	//	108,9	111,0	100	101,9
4.1	31,1	43,2	22,0	24,6	13,3	9,7	//	//	//	//	102,4	103,6	105,6	106,8
4.2	34,0	47,2	23,3	26,0	14,5	10,6	//	//	//	//	107,8	109,9	101,9	103,9
5.1	31,1	43,2	22,0	24,6	12,9	9,4	//	//	//	//	102,0	103,3	108,2	109,7
5.2	34,0	47,2	22,6	25,3	14,1	10,3	//	//	//	//	106,7	108,9	103,8	105,9

Seules les premières étapes peuvent être franchies sans entraîner une augmentation des coûts.

Si la rotation des équipes, travaillant à temps complet, s'effectue dans le cadre de la semaine, cette solution réintroduit le travail le samedi sans récupération possible du week-end de 2 jours. Il faudrait envisager du personnel travaillant à temps partiel.

SOLUTION 2

Les durées. L'activité et l'emploi

	Durée hebdomadaire			Activité annuelle	Emplois	
	Durée offerte	DRE	DUI		Directs	Indirects
0.1	(5 j) 41 h 40	36 h 00	(5 j) 72 h 00	100	100	100
1.1	(4,5 j) 40 h 00	34 h 30	(5 j) 76 h 40	106,5	111,1	106,5
2.1	(4,5 j) 39 h 00	33 h 35	(5 j) 74 h 40	103,7	111,1	103,7
2 2			(5,5 j) 82 h 08	114,1	122,2	114,1
3 1	(4,5 j) 38 h 00	32 h 40	(5 j) 72 h 30	100,7	111,1	100,7
3.2			(5,5 j) 79 h 45	110,8	122,2	110,8
4.1	(4,5 j) 37 h 00	31 h 45	(5 j) 70 h 30	97,9	111,1	100 (1)
4.2.			(5,5 j) 77 h 33	107,7	122,2	107,7
4.3			(6 j) 84 h 36	117,5	129,0	117,5
5.1	(4,5 j) 36 h 00	30 h 50	(5 j) 68 h 30	95,1	111,1	100 (1)
5.2			(5,5 j) 75 h 21	104,7	122,2	104,7
5.3			(6 j) 82 h 12	114,2	129,0	114,2
6.1	(4 j) 36 h 00	30 h 50	(5 j) 77 h 05	107,1	125,0	107,1
6.2			(5,5 j) 84 h 47	117,8	137,5	117,8
6.3			(6 j) 92 h 30	128,5	150,0	128,5

(1) On considère que l'emploi ne diminue plus.

Évolution des coûts en fonction de l'activité (cas n° 3, 2e solution)

Références	Coût des emplois directs		Coûts liés à l'activité				Amortissements		Autres coûts fixes		Coûts totaux		Coûts unitaires	
			Emplois indirects		Autres									
	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.	Méca.	Carros.
0.1	28,3	39,3	22,0	24,6	13,7	10,0	21,4	13,0	14,6	13,1	100	100	100	100
1.1	31,4	43,7	23,5	26,2	14,6	10,7	//	//	//	//	105,5	106,7	99,1	100,2
2.1	31,4	43,7	22,8	25,5	14,2	10,4	//	//	//	//	104,4	105,7	100,7	101,9
2.2	34,6	48,0	25,1	28,1	15,6	11,4	//	//	//	//	111,3	113,6	97,5	99,6
3.1	31,4	43,7	22,2	24,8	13,8	10,1	//	//	//	//	103,4	104,7	102,7	104,0
3.2	34,6	48,0	24,4	27,3	15,2	11,1	//	//	//	//	110,2	112,5	99,5	101,5
4.1	31,4	43,7	22,0	24,6	13,7	10,0	//	//	//	//	103,1	104,4	105,3	106,6
4.2	34,6	48,0	23,7	26,9	14,8	10,8	//	//	//	//	109,1	111,8	101,3	103,4
4.3	36,5	50,7	25,9	28,9	16,1	11,8	//	//	//	//	114,5	117,5	97,4	100
5.1	31,4	43,7	22,0	24,6	13,7	10,0	//	//	//	//	103,1	104,4	108,4	110,0
5.2	34,6	48,0	23,0	25,8	14,3	10,5	//	//	//	//	107,9	110,4	103,1	105,4
5.3	36,5	50,7	25,1	28,1	15,6	11,4	//	//	//	//	113,2	116,3	99,1	101,8
6.1	35,4	49,1	23,6	26,3	14,7	10,7	//	//	//	//	109,7	112,2	102,4	104,8
6.2	38,9	54,0	25,6	29,0	16,1	11,8	//	//	//	//	116,6	120,9	99,0	102,6
6.3	42,5	59,0	28,3	31,1	17,6	12,9	//	//	//	//	124,4	129,1	96,8	100,5

Cette solution offre de plus grandes possibilités pour organiser les équipes, donnant en particulier la possibilité aux salariés d'avoir des week-end de plus de 2 jours.

La solution 4,5 jours de travail individuel et 5 jours (puis 5,5 jours) d'utilisation des installations permet le plus facilement de :

— réduire l'horaire;
— augmenter l'emploi nécessaire;
— maintenir les coûts.

L'examen des tableaux des pages précédentes montre que :

1° Les *coûts unitaires* augmentent toujours quand la durée offerte et la DUI décroissent (1er et 2e cas); la croissance des coûts étant tempérée, cependant, si l'activité reste au même niveau grâce à des investissements supplémentaires;

2° Les coûts unitaires croissent beaucoup plus faiblement et même décroissent quant la DUI croît (3e cas). Cette croissance ne peut être obtenue que par une combinaison des *effectifs* (en hausse) et des *horaires individuels* (en baisse) autrement dit par une organisation différente du travail.

3° La croissance des coûts unitaires est toujours plus forte en carrosserie qu'en mécanique (en raison du poids plus important de la main-d'œuvre, 63,9 % contre 50,3 %).

Ces observations, résumées dans le tableau ci-après et relatives à la solution 2 du 3e cas, font apparaître l'influence sur les *coûts unitaires* de l'organisation du travail en équipes.

Références	Nombre de jours de travail	Variations DUI Écarts par rapport à 72 h		Variations coûts unitaires ne % par rapport à valeur actuelle = 100	
		Valeur absolue	%	Mécanique	Carrosserie
0.1	5	72 h (4 320 min)		100	100
1.1.	4,5	+ 4 h 40 (280 min)	+ 6,48	− 0,9	+ 0,2
2.1.	4,5	+ 2 h 40 (160 min)	+ 3,70	+ 0,7	+ 1,9
2.2.	4,5	+ 10 h 08 (608 min)	+ 14,07	− 2,5	− 0,4
3.1.	4,5	+ 0 h 30 (30 min)	+ 0,70	+ 2,7	+ 4,0
3.2.	4,5	+ 7 h 45 (465 min)	+ 10,76	− 0,5	+ 1,5
4.1.	4,5	− 1 h 30 (90 min)	− 2,08	+ 5,3	+ 6,6
4.2.	4,5	+ 5 h 33 (333 min)	+ 7,70	+ 1,3	+ 3,4
4.3.	4,5	+ 12 h 36 (756 min)	+ 17,50	− 2,6	0
5.1.	4,5	− 3 h 30 (210 min)	− 4,86	+ 8,4	+ 10,0
5.2.	4,5	+ 3 h 21 (201 min)	+ 4,65	+ 3,1	+ 5,4
5.3.	4,5	+ 10 h 12 (612 min)	+ 14,20	− 0,9	+ 1,8
6.1.	4	+ 5 h 05 (305 min)	+ 7,06	− 2,4	+ 4,8
6.2.	4	+ 12 h 47 (767 min)	+ 17,75	− 1,0	+ 2,6
6.3.	4	+ 20 h 30 (1 230 min)	+ 28,47	− 3,2	+ 0,5

II. 3. **Esquisse d'une solution plus adaptée du travail en équipes :**

Si l'entreprise se donne les objectifs suivants :

a. Maintenir aussi près que possible de leur niveau actuel les *coûts unitaires*;

b. Faire croître *l'activité* d'environ 7 % comme le prévoit le plan en préparation;

c. Réduire la *durée offerte* (et par voie de conséquence, la DRE).;

d. Organiser le travail de manière à laisser libres le samedi et le dimanche, c'est-à-dire, ne pas réintroduire de travail le samedi, même par roulement sur plusieurs semaines;

e. Ne pas effectuer *d'investissements supplémentaires* destinés à atténuer les effets d'une moindre utilisation des installations.

On constate que, dans les hypothèses examinées précédemment (3e cas, solution 2, pages 13 et 14), deux seulement répondent aux contraintes exprimées :

- *Référence* 1-1 :

— coûts unitaires : 99,1 et 100,2;

— activité : 106,5;

— durée offerte : 40 heures en 4,5 jours;

— DUI : 76 h 40 en 5 jours.

- *Référence 6.1.* :

— coûts unitaires : 102,4 et 104,8;

— activité : 107,1;

— durée offerte : 36 heures en 4 jours;

— DUI : 77 h 05 en 5 jours.

Quant à la référence 4.2., elle satisfait à toutes les contraintes, sauf sur le point du travail le samedi, puisque si elle suppose bien 4,5 jours de travail, ceux-ci sont étalés sur 5,5 jours.

D'autre part, si l'activité devait dépasser le niveau 107, le travail *avec des équipes spécialisées* dans les fins de semaines pourrait être d'un bon appoint. A titre d'exemple, deux équipes se relayant le samedi apporteraient *14 h 40 min de DUI supplémentaire* (en partant d'une durée offerte de 8 h 30 min pour chacune), soit :

— 19,17 % par rapport à la référence 1.1.;

— et 19,07 % par rapport à la référence 6.1, si ce système était appliqué toute l'année.

Il est sans nul doute possible de réunir des équipes spécialisées pour ce genre de pratique dans le cas où cet adjuvant se révélant nécessaire porterait, par exemple, sur quatre mois (ce qui correspondrait à une augmentation annuelle de l'activité de 6 % environ). Cette solution est d'ailleurs souvent utilisée dans certains secteurs, notamment les centres de traitement de l'information, les centres commerciaux, en recourant à des personnels supplémentaires, généralement à statut dégradé (intérimaire). Elle est à examiner au plan de chaque société et de chaque établissement pour tenir compre des habitudes et des réactions spécifiques à chaque environnement : la souplesse qu'elle représente en matière de gestion de personnel étant, pour le principe, surtout en période de chômage, sévèrement combattue par les organisations syndicales.

Pour revenir aux hypothèses, références 1.1. et 6.1. évoquées plus haut, il faut noter que la dissociation qu'elles proposent entre la DUI et la durée offerte, demande une organisation adaptée du travail en équipes.

C'est un schéma de cette organisation — dans l'une et l'autre référence — que nous allons examiner étant entendu qu'une solution de ce type ne peut se définir vraiment que de manière concrète pour tenir compte non seulement des contraintes auxquelles elle répond déjà mais des contraintes particulières propres à chaque situation locale et professionnelle.

Référence 1.1. :

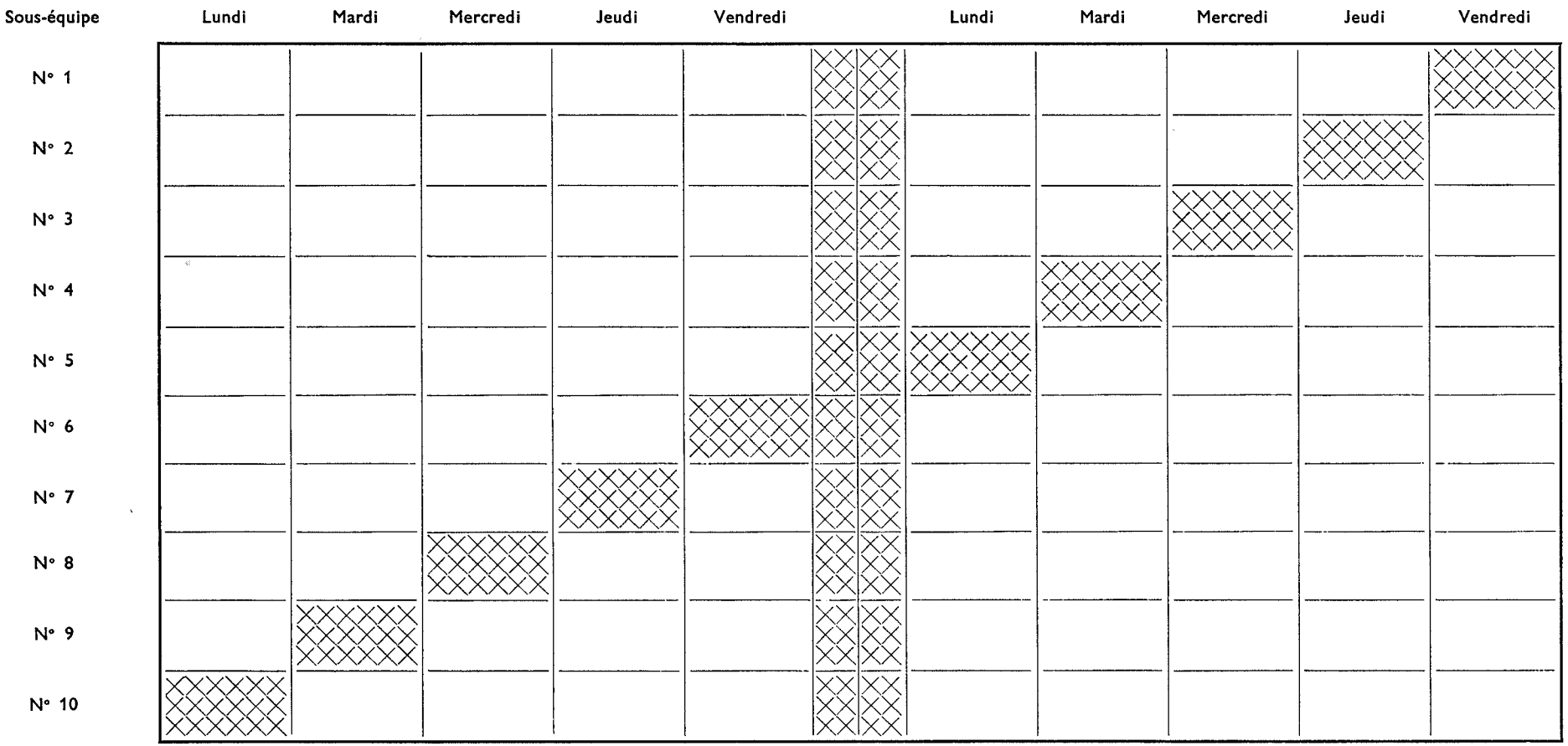
L'organisation des équipes lorsque l'horaire individuel est réparti sur 4,5 jours et la DUI sur 5 jours, serait la suivante :

— le système d'alternance toutes les deux semaines (matin et soir) est maintenu;

— chaque équipe (matin et soir) est divisée en dix sous-équipes. A l'intérieur d'une quinzaine, chaque sous-équipe bénéficie d'un jour de repos supplémentaire outre les samedis et dimanches. Par exemple si l'on se reporte au tableau suivant, on voit que ce jour supplémentaire est le vendredi de la deuxième semaine pour la sous-équipe n° 1, le mercredi de la première semaine pour la sous-équipe n° 8, etc.;

— la rotation complète pour le changement des jours de repos entre les dix sous-équipes demande donc dix quinzaines en sorte que deux fois sur dix ce jour de repos sera le vendredi, deux fois sur dix le lundi, donnant ainsi quatre fins de semaine de 3 jours par période de dix quinzaines. En revanche, six fois sur dix ce jour de repos se situera de façon moins favorable : un mardi, un mercredi ou un jeudi.

Le tableau ci-après montre les jours travaillés (partie non hachurée) et les jours de repos (partie hachurée) au cours de la première quinzaine du roulement.



Au cours d'une rotation complète (vingt semaines), chaque sous-équipe a quatre week-end de 3 jours — soit un week-end presque chaque mois.

Chaque ligne concernant une sous-équipe, le tableau montre que la sous-équipe n° 1 travaille d'abord 5 jours, puis 4 et trouve son premier week-end de 3 jours à la fin de la première quinzaine. Au cours de la seconde quinzaine, ses jours de travail et de repos sont ceux de la sous-équipe n° 2 pendant la quinzaine précédente, etc.

Référence 6.1. :

L'organisation des équipes lorsque l'horaire individuel est réparti sur 4 jours et la DUI sur 5 jours :

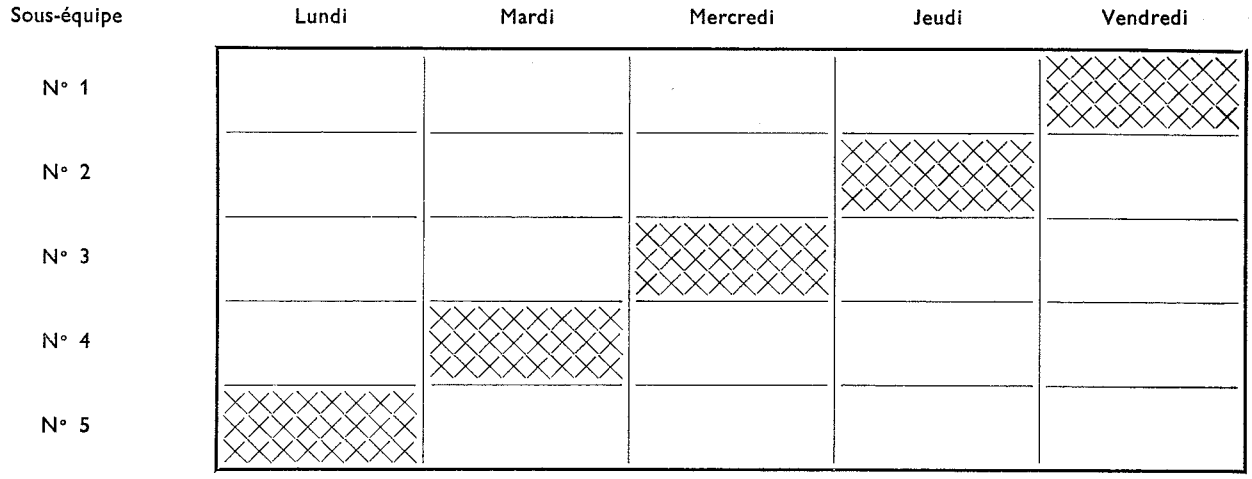
— le système d'alternance toutes les deux semaines (matin et soir) est maintenu;

— la référence hebdomadaire de l'horaire est maintenue également;

— chaque équipe est divisée en cinq sous-équipes, et chaque jour une d'entre-elles est en repos;

— la rotation, entre les sous-équipes, pour la prise de la journée de repos s'établit sur cinq semaines.

Comme précédemment, le tableau ci-après montre les jours travaillés et de repos pour les cinq sous-équipes d'une équipe.



Cette organisation permet à chaque salarié d'avoir deux week-end de 3 jours toutes les cinq semaines.

Le jour de repos de la sous-équipe n° 5 est le lundi de la première semaine, le mardi de la seconde, le mercredi de la troisième,...

CONCLUSIONS

La réduction du temps de travail est une aspiration durable des salariés, mais, considération non moins fondamentale c'est aussi un moyen de production très important. Par suite l'entreprise ne peut consentir à la voir diminuer dans des proportions qui mettent en jeu sa rentabilité et son existence.

Le mouvement de réduction de la durée du travail engagé il y a déjà longtemps a pu voir ses effets sur les coûts unitaires masqués par le développement technique et les apports en capital qu'il supposait. Les difficultés profondes dans lesquelles s'engagent les économies occidentales et tout particulièrement la France, rendent nécessaire de penser autrement la question de la réduction du temps de travail.

● En premier lieu, il est indispensable d'enfermer ce problème dans une enveloppe qui doit être la *durée annuelle offerte* (DAO) à chaque salarié où toutes les formes — et il en est d'insidieuses — de réduction du temps de travail peuvent être évaluées et comptabilisées de la même manière. Il serait nécessaire dans une optique plus large qui dépasse cependant le champ d'action propre de l'entreprise, d'appliquer le même système d'enveloppe au temps de travail dans la vie entière afin de mesurer de façon précise l'effet de dispositions telles que l'avancement de l'âge de la retraite, la prolongation de la scolarité ou de phénomènes comme l'absentéisme en termes de durée, de coûts directs et de transferts sociaux et enfin d'utilisation des ressources démographiques. Approche de problèmes qui concernent étroitement les entreprises à la fois comme utilisatrices de temps et comme sources de financement direct ou indirect.

● En second lieu, il importe de dissocier la *durée offerte* aux individus de la *durée d'utilisation des installations* (DUI) afin qu'elles ne varient plus de façon systématiquement parallèle; autrement dit, organiser l'activité pour conserver le niveau, sinon l'augmentation de la DUI, tout en réduisant la durée offerte quand les résultats le permettent. L'étalement des congés, l'organisation en multi-équipes, le travail à temps partiel, éventuellement les horaires souples, répondent à cet objectif.

● Il serait illusoire toutefois de se cacher les difficultés de tous ordres qui se présentent face aux propositions et esquisses de solutions élaborées par le groupe de travail :

— difficultés d'ordre réglementaire : limitation des durées journalières et hebdomadaires, semaines de 4 jours, travail posté, etc.;

— difficultés tenant au fonctionnement même de la société dans son ensemble : rythmes scolaires décalés par rapport au rythme de travail, discordances encore de rythmes entre les divers acteurs de la vie sociale (ouverture tardive et/ou fermeture avancée des administrations, banques, commerces, industries d'appoint ou d'approvisionnement);

— résistance aux changements des intéressés eux-mêmes, des syndicats, de l'encadrement, des directions d'entreprises,...

● Par suite, toute solution visant à aménager des réductions d'horaires — quels qu'en soient la forme et le montant — ne peut être élaborée que dans un cadre précis : l'établissement de préférence à l'ensemble de l'entreprise (ce qui pose le redoutable problème de la décentralisation-coordination) afin de tenir compte, au plus près, des conditions locales, sociales et techniques. Dans cet esprit les schémas élaborés en vue de l'instauration d'équipes multiples n'ont d'autres objectifs que de servir de *modèles à développer et à préciser* tout en établissant sur le plan economique la valeur du compromis réalisé entre les différentes contraintes de l'entreprise (croissance réduite, expansion des effectifs ramenée au strict nécessaire, investissements nuls du moins pour compenser la réduction du temps de travail, maintien des coûts unitaires de production).

● Il est donc souhaitable que les travaux du groupe de travail reçoivent un prolongement dans diverses unités du groupe R pour préciser, *in concreto*, les solutions générales élaborées. A ces prolongements, les membres du groupe de travail et tout particulièrement ceux qui appartiennent à la DASG et à la direction de la Planification, sont prêts à apporter leur concours.