RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ET DURÉE D'UTILISATION DES ÉQUIPEMENTS

par

Alain DOYELLE

Administrateur civil au ministère du Travail et de la Participation

La réduction du temps du travail constitue actuellement l'un des éléments de la toile de fond des négociations sociales. Ce thème semble devoir dans les mois à venir gagner du terrain et devenir l'axe essentiel de la concertation et des accords entre partenaires. De par ses nombreuses implications au niveau des salaires, de la durée d'utilisation des équipements, des conditions de vie et de travail des salariés ou des coûts de production, la réduction du temps de travail ne peut pas se concevoir comme un élément isolé dans une négociation sociale. Que ce thème soit abordé à l'échelon de l'entreprise, de la branche ou de l'économie tout entière, les solutions avancées doivent être appréciées par rapport à une politique d'ensemble qui prend en compte l'interaction entre tous les éléments.

L'un des éléments essentiels de ce débat est, dans les secteurs économiques où un important capital est mis en œuvre, l'impact de la réduction du temps de travail sur la durée d'utilisation des équipements. Cette relation semble cependant mal prise en compte dans les recherches théoriques et le plus souvent éludée dans les négociations sociales à cause de ses implications sur les conditions de travail. Le maintien ou l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements concomitante à une réduction du temps de travail entraîne en effet dans la plupart des cas une réorganisation qui s'opère par une extension du travail en équipes, ce qui implique de travailler pendant des périodes « sensibles » (nuit, samedi, dimanche). Essayer de concilier l'économique et le social semble donc à priori difficile si l'on s'en tient aux systèmes traditionnels d'organisation du travail. L'objet de cette étude est avant tout d'essayer d'imaginer, à partir de certaines expériences concrètes, des systèmes d'organisation du travail qui permettent à la fois de réduire le temps de travail tout en ne détériorant pas la compétitivité des entreprises.

I. L'INTÉRÊT D'UNE RÉFLEXION SUR LA DURÉE D'UTILISATION DES ÉQUIPEMENTS

Le travail pour lequel la plupart des salariés aspirent à une réduction de durée est aussi un facteur de production. L'interaction entre les deux facteurs qui participent essentiellement à la production, travail et capital, est complexe. Une réduction du temps de travail a un impact direct et négatif sur l'utilisation du capital en place et la production si les autres éléments ne sont pas par ailleurs modifiés (intensité du travail, volume des équipements ou des effectifs...). L'une des réponses que l'entrepreneur peut donner consiste à réorganiser le travail dans son entreprise, en vue de maintenir ou même augmenter la durée d'utilisation des équipements en place, et par là même le niveau de production. Cette réponse ne semble cependant pas être celle qui est la plus couramment retenue.

Si au plan microéconomique cette notion de durée d'utilisation des équipements est relativement aisée à saisir, au plan macroéconomique (cf. annexe I), il

est nécessaire pour tenir compte de ses variations d'avoir recours à certains artifices. Malgré la difficulté de prise en compte, de récents travaux de simulation ont retenu la durée d'utilisation des équipements comme variable et en ont démontré toute l'importance dans le jeu économique.

1° Une réponse possible à la réduction du temps de travail.

Une approche simpliste des facteurs de production pourrait laisser penser que la réduction du temps de travail n'agit que sur les coûts de production, une embauche supplémentaire de personnes permettant de maintenir le niveau de production. Le cadre d'un tel raisonnement, dans lequel on part d'une production donnée et d'une productivité horaire donnée pour en déduire un volume total d'heures travaillées que l'on partage ensuite entre durée du travail et effectifs employés, est une vision purement comptable dans laquelle le volume du travail fourni apparaît comme autonome par rapport au capital. La réalité des entreprises est tout autre puisqu'il existe dans la plupart des cas une complémentarité pour un équipement donné entre main-d'œuvre et équipement, ce qui exclut que pour un équipement donné, la production puisse être accrue simplement en augmentant la main-d'œuvre sur cet équipement, sauf à en augmenter la durée d'utilisation.

Se placer dans ce dernier schéma signifie qu'une réduction de la durée du travail ne peut-être compensée par la seule embauche (1); il faut donc, soit augmenter l'intensité du travail, soit créer de nouveaux équipements, soit accroître l'utilisation de l'équipement existant, sauf à admettre une baisse de la production, solution qui aurait peut-être la faveur d'un grand nombre d'entreprises (cf. tableau I).

Pour pouvoir jouer sur l'intensité du travail, il faut qu'il existe dans l'entreprise des « réserves d'intensité », c'est-à-dire la possibilité pour les entreprises d'accroître leur production à équipement, emploi et durée du travail donnés. En cas de réduction de la durée du travail, l'entreprise aura la possibilité de maintenir la production en augmentant la productivité horaire du travail : l'effet sur l'emploi sera nul. Ces « réserves d'intensité » peuvent être évaluées en utilisant les « marges de capacité sans embauche » des enquêtes trimestrielles de conjoncture de l'INSEE. Depuis trois ans, les industriels estiment à environ 10 % l'augmentation de production possible avec le matériel et le personnel dont ils disposent actuellement. Ce pourcentage tournait autour de 7-8 % entre 1969 et mi-1974 et avait atteint près de 20 % à la mi-1975 avant le « dégraissage » important qui s'est produit dans les entreprises.

(1) Cf. « les 40 heures : 1936 ou... 1980 ? », par François Eymard-Duvernay dans *Economie et statistique*, n° 90, juin 1977.

TABLEAU I

Incidence d'une réduction des horaires (*) sur les équipements

Réponse de 526 entreprises (en %)	
Aucune incidence	44,1
Augmentation du rythme de production (de certains équipements existants)	14,6
Investissements dans de nouveaux équipements plus productifs	23,8
Augmentation du temps d'utilisation de certains équipements existants	17,7
dont :	
en recourant aux heures supplémentaires	(9,1)
en développant le travail en équipes	(8,6)
Remise en service d'équipements plus anciens	1,5
Ne se prononcent pas	7,8

Source : Usine nouvelle, 22 février 1979.

Ces « réserves d'intensité » peuvent donc être considérées comme relativement faibles en France actuellement, ce qui inciterait à penser que la plupart des entreprises, en cas de réduction de la durée du travail, devraient se tourner vers d'autres solutions.

Tout d'abord les entreprises pourraient prendre la décision de recourir à des investissements supplémentaires, encore faudrait-il comme pour toute décision d'investissement qu'elles aient les possibilités de financement nécessaires et qu'elles pensent que les perspectives économiques générales seront favorables. De plus, souvent les nouveaux équipements intégreront un progrès technique, ce qui entraînera l'amélioration de la productivité horaire et une baisse des effectifs employés, peut être difficile à mettre en œuvre, sauf à augmenter la production. Toutes ces difficultés font que beaucoup d'entreprises ne pourront pas recourir à cette solution.

Reste donc aux entreprises la solution de tirer meilleur parti de l'équipement disponible soit en mettant en œuvre des équipements totalement inutilisés, soit en développant le travail en équipes. La première solution est rarement satisfaisante sur le plan économique puisque les équipements inutilisés sont en général les moins productifs. Par contre, le développement du travail en équipes en particulier sur les équipements les plus productifs est une solution envisageable. Cette solution suppose cependant une embauche de main-d'œuvre supplémentaire, le plus souvent très supérieure à celle nécessaire à la compensation de la réduction du temps de travail à cause de la rigidité des systèmes d'organisation du travail qu'il est possible de mettre en place. Cette solution implique aussi d'avoir des débouchés pour la production supplémentaire qui s'ensuivra. Cependant dans un environnement économique indécis cette solution est peut-être plus souple que le recours à des investissements supplémentaires.

(*) Réduction de 2,5 % de la durée annuelle du travail à salaire mensuel inchangé.

2° Une possibilité de moins en moins utilisée.

Dans la réalité, l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements ne semble pas avoir la faveur des entreprises.

En 1969 dans l'enquête conjoncture de l'INSEE, 27,5 % des entreprises industrielles ont déclaré avoir introduit ou développé le système de travail par équipe pour compenser la baisse de la durée du travail mais 36,3 % avaient déclaré avoir mis en service de nouveaux équipements. La faveur relative pour les investissements plus productifs ne semble pas se démentir d'après l'enquête Usine nouvelle (cf. tableau I) puisque cette solution arrive en tête (23,8 %) devant l'augmentation du temps d'utilisation des équipements (17,7 %), l'augmentation du rythme de production (14,6 %) et la remise en service d'équipements anciens (1,5 %).

Il n'est malheureusement pas possible d'avoir une certitude à cet égard puisqu'il n'existe (cf. annexe I) aucun indicateur de la durée d'utilisation des équipements au plan macroéconomique ou même du secteur industriel.

Le sentiment que les entrepreneurs hésitent de plus en plus à étendre le travail en équipes est cependant étayé par diverses indications portant sur le nombre d'ouvriers travaillant en équipes, les marges de production disponible et la productivité apparente du capital.

Le pourcentage d'ouvriers en équipes successives après avoir fortement augmenté entre 1957 et 1974 (cf. tableau II) a pour la première fois dans les vingt dernières années, période où les statistiques sont disponibles, diminué entre 1974 et 1977.

TABLEAU II

Proportion d'ouvriers en équipes dans l'industrie de transformation et dans l'ensemble des activités

	1957	1959	1963	1970	1974	1977
Industries de transformation (n. c. le bâtiment)	14,3	20,1	25,0	25,5	31,3	29,9
Ensemble des activités	10,3	14,2	18,7	16,0	21,9	20,4

Source : Service des études et de la statistique, ronéo du 1er octobre 1979.

Ce phénomène semble toucher la majorité des secteurs qui voient leur proportion d'ouvriers en équipes baisser légèrement (de 1 à 2 %). Dans certains secteurs la proportion baisse de plus de 4 % : l'extraction de minerais divers, l'industrie du verre, la fabrication d'instruments de précision d'optique et similaire, l'imprimerie et l'édition. Seuls trois secteurs voient leur proportion d'ouvriers en équipes augmenter sensiblement : + 2,3 % dans l'industrie des produits alimentaires, de boissons et du tabac, + 4,6 % dans le pétrole, + 12,6 % dans l'industrie du caoutchouc.

De plus, la répartition du nombre d'ouvriers travaillant en équipes entre les différents systèmes s'est modifiée sensiblement entre 1974 et 1977 (cf. tableau III) en faveur du système en deux équipes alternantes.

TABLEAU III

Répartition des ouvriers selon qu'ils travaillent en 2, 3, 4 ou 5 équipes et selon qu'ils travaillent en équipes fixes ou alternantes

(Industries de transformation, non compris le bâtiment)

	En 2 équipes	En 3 équipes	En 4 équipes	En 5 équipes	Ensemble	Equipes fixes	Equipes alternantes
	%	%	%	%	%	%	%
1974	60,9	27,5	11,7		100	18,0	82,0
1977	64,6	24,0	11,4 (9,3)	(2,1)	100	15,6	84,4
Maintien 77/74	+ 3,7	— 3,5	— 0,3		—	— 2,4	+ 2,4

Source : Service des études et de la statistique, ministère du Travail et de la Participation.

Cette évolution du pourcentage d'ouvriers travaillant en équipes n'a pu qu'avoir un impact défavorable sur la durée d'utilisation des équipements surtout que pendant la même période la durée du travail des ouvriers a baissé.

Alors qu'on peut estimer qu entre 1963 et 1974 la baisse de la durée du travail avait vu son effet sur la durée d'utilisation des équipements industriels compensée par l'augmentation du pourcentage d'ouvriers travaillant en équipes (cf. tableau IV), la situation entre 1974 et 1977 s'est considérablement détériorée.

TABLEAU IV

Evolution de la durée du travail et du pourcentage d'ouvriers en équipes dans les industries de transformation (non compris le bâtiment) entre 1959 et 1977

	Durée du travail hebdomadaire (*) (ouvriers)	Pourcentage d'ouvriers travaillant en équipes (*)	Indicateur du nombre d'heures d'utilisation des installations (**)
1959	45,6 h (100)	20,1 %	51,1 h (100)
1963	45,5 h (99,8)	25,0 %	52,6 h (102,9)
1970	45,1 h (98,9)	25,5 %	52,3 h (102,3)
1974	43,1 h (94,5)	31,3 %	52,2 h (102,2)
1977	41,4 h (90,8)	29,9 %	49,8 h (97,5)

(*) *Source :* Service des études et de la statistique.
(**) Cet indicateur est obtenu en tenant compte de la répartition des ouvriers entre les différents systèmes de travail en équipes (pour le système à 1 et 2 équipes) [cf. annexe I *bis*].

L'analyse de l'évolution des résultats des enquêtes trimestrielles de l'INSEE auprès des chefs d'entreprises industrielles donne la même tendance à la réduction de l'utilisation des équipements en place. La différence entre « marge de capacité avec embauche » et « marge de capacité sans embauche » appelée « supplément avec embauche » (1) peut être considérée comme un indicateur (2) de l'importance des équipements en place dans les entreprises, pour lesquels la firme ne dispose pas de la main-d'œuvre nécessaire. Une réduction de ce « supplément » signifie donc que les entreprises, en embauchant, utilisent de façon plus complète l'équipement en place. On observe de façon très nette entre 1969 et 1974 une réduction du « supplément » qui est à mettre en parallèle avec la forte extension du travail en équipes entre 1970 et 1974. L'impact de la crise se fait nettement sentir en 1975, année où les entreprises ont dû brutalement réduire leur activité, et donc l'utilisation de leurs équipements. Après le « dégraissage » de 1975-1976 (forte diminution des investissements, réduction des effectifs) un nouveau palier semble avoir été atteint. Ce palier se situe à un niveau plus élevé que le point atteint en 1974, ce qui semble signifier que les entreprises utilisent de façon moins complète leurs équipements qu'en 1974.

Il apparaît donc que la durée d'utilisation des équipements subit depuis 1974 une forte baisse qui n'est pas sans agir sur la productivité du capital en place et donc sur la rentabilité des entreprises. Par rapport à la période 1963-1965 où la productivité apparente du capital atteint un maximum une baisse importante peut être constatée. Cette tendance à la baisse de la productivité du capital est cependant normale dans une économie où l'accumulation du capital par tête est en forte progression, ce qui est le cas de la France, sauf à augmenter très fortement la durée d'utilisation de ce capital, ce qui s'est passé entre 1950 et 1964. La baisse enregistrée est cependant plus importante entre 1974 et 1977 (— 2 points en moyenne par an) qu'entre 1970 et 1974 (— 1,3 point) et 1963-1970 (— 0,4 point) ce qui paraît cohérent avec les indications concernant la baisse de la durée d'utilisation des équipements.

3° Un enjeu économique.

Les exercices macroéconomiques réalisés laissent apparaître qu'une réduction concomitante de la durée du travail et de la durée d'utilisation des équipements fait peser une menace réelle sur l'équilibre économique de la France.

(1) Cf. François Eymard-Duvernay, précédemment cité.

(2) Cet indicateur ne prend cependant pas en compte de façon complète les possibilités de meilleure utilisation du capital en place, les questions posées concernant le court terme alors que l'introduction du travail en équipes demande un certain délai.

Les variantes réalisées (1) avec les modèles dont dispose l'INSEE, analysent les effets qu'aurait eu une réduction supplémentaire d'une heure de la durée hebdomadaire moyenne du travail en 1978.

Si l'on compare deux variantes :

● Variante 1. — Une réorganisation du travail permet d'éviter toute baisse de la durée annuelle d'utilisation du capital, donc toute perte de capacité de production.

● Variante 2. — Pas de réorganisation du travail ce qui entraîne une réduction de la durée d'utilisation des équipements proportionnelle à la baisse de la durée du travail, sauf pour les équipements qui tournent déjà avec 3 équipes ou plus, cette variante aboutissant à une réduction de 2,2 % des capacités de production industrielle, on constate, au bout de trois ans, que les effets économiques de la variante 2 sont moins satisfaisants que ceux de la variante 1 puisque :

— le volume de la production intérieure brute serait inférieur de 0,7 %;

— le volume des investissements des entreprises serait inférieur de 0,8 %;

— le volume des exportations serait inférieur de 1,8 % tandis que le volume des importations ne serait inférieur que de 0,5 % d'où une balance commerciale dont le déficit serait accru de 3,8 milliards de francs;

— les prix à la consommation seraient supérieurs de 0,4 %;

— le nombre d'emplois total serait inférieur de 69 000 et le chômage (PDRE) supérieur de 34 000.

(1) Cf. *Economie et statistique*, n° 111, mai 1979, « Réduire la durée du travail, quelles conséquences ? » par Gilles Oudiz, Emmanuel Raoul et Henri Sterdyniak.

Ces différences constatées entre les deux variantes sont donc importantes compte tenu que l'hypothèse de départ ne concerne qu'une réduction d'une heure. Dans une optique à moyen ou à long terme d'une réduction de plusieurs heures surtout si en même temps on assiste, comme entre 1974 et 1977, à une diminution du travail par équipes, les résultats cumulés pourraient obérer gravement l'avenir économique français.

Il n'en reste pas moins que l'accroissement de la durée d'utilisation des équipements se heurte à des obstacles d'ordre législatif et social que les entrepreneurs doivent prendre en compte.

II. LES CONTRAINTES SOCIALES A UN ACCROISSEMENT DE LA DURÉE D'UTILISATION DES ÉQUIPEMENTS

L'accroissement de la durée d'utilisation des équipements se heurte à la fois à la réticence des salariés et à la législation sociale.

1. La réticence des salariés.

Il est établi qu'un système de travail en deux équipes n'entraine pas d'inconvénient physiologique majeur pour les salariés, ce qui n'est pas le cas pour les systèmes de travail en 3 équipes ou plus qui impliquent des postes de nuit ou des postes le dimanche (pour le système en continu). Selon un sondage récent, la réticence des salariés s'exprime davantage (cf. tableau V) contre le travail de nuit ou le travail le dimanche que contre le travail en deux équipes. Pour ce dernier système près de la moitié des personnes qui ne pratiquent pas un système de travail par équipes admettrait de s'y soumettre ; pour ceux qui le pratiquent

TABLEAU V

Réponses (*) à une question type

« Si vous deviez changer d'emploi ou si dans votre entreprise on modifiait l'organisation du travail, accepteriez-vous de travailler :
— par rotation, tantôt le matin (de 6 h à 14 h), tantôt l'après-midi (de 14 h à 22 h) ?
— de nuit ?
— le dimanche (par exemple un week-end sur deux) ?

	Travail en deux équipes N = 1085	Travail de nuit N = 1264	Travail le dimanche N = 1302
	%	%	%
Oui	38	10	8
Oui, ça dépend	11	8	13
Non	48	66	68
Non-réponse	3	16	11

(*) *Source* : (commune aux tableaux V à VIII) : sondage SOFRES « Économie et perception du temps de travail » pour le compte du ministère du Travail et de la Participation (effectué du 20 juin au 20 juillet 1979 auprès d'un échantillon de 1 500 salariés de moins de 50 ans).

déjà (tableau VI), bien qu'il soit souvent admis que les salariés préfèrent les postes du matin, il ressort que 60 % préfèrent la rotation des postes. Par contre le travail de nuit ou le dimanche serait très mal accepté par les salariés qui ne le pratiquent pas, environ seulement un sur cinq l'accepterait, et n'est guère prisé par ceux qui le pratiquent, surtout en ce qui concerne le travail le dimanche (tableau VII et tableau VIII).

TABLEAU VI

Réponses à une question posée à tous ceux qui travaillent en 2 × 8 heures

Actuellement dans votre travail, vos horaires changent périodiquement : vous travaillez tantôt le matin, tantôt l'après-midi. Cette formule vous convient-elle ou préféreriez-vous travailler tous les jours aux mêmes heures?

	N = 233
	%
Oui, cela convient	60
Non, préféreraient travailler tous les jours aux mêmes heures	39
Non-réponse	1

TABLEAU VII

Réponses à une question posée à tous ceux qui travaillent la nuit

Quand il vous arrive de travailler la nuit, diriez-vous que cela vous convient?

	N = 233
	%
Tout à fait	13
Plutôt	20
Plutôt pas	28
Pas du tout	34
Non-réponse	5

La réticence des salariés s'explique d'ailleurs fort bien de par les inconvénients physiologiques et psychologiques du travail de nuit ou le dimanche.

Tout d'abord, il est reconnu que beaucoup d'ouvriers ont du mal à dormir suffisamment pendant les périodes où ils travaillent de nuit. Cela tient aux difficultés de rajustement des fonctions du corps humain, mais aussi au fait que la société est organisée de telle sorte que le jour est consacré au travail et la nuit au sommeil. De nombreuses enquêtes montrent clairement que les travailleurs de nuit sont dérangés

TABLEAU VIII

Réponses à une question posée à ceux qui travaillent le dimanche

Quand il vous arrive de travailler le dimanche, diriez-vous que cela vous convient?

	N = 197
	%
Tout à fait	9
Plutôt	16
Plutôt pas	29
Pas du tout	41
Non-réponse	5

chez eux par les enfants, les travaux ménagers et les bruits de la rue. De plus, le rajustement rendu nécessaire par l'alternance du travail de jour et de nuit, s'accompagne dans de nombreux cas de difficultés à se nourrir convenablement pendant la période de service de nuit.

Ce type de travail présente d'autres inconvénients que ceux relevés dans le domaine de la santé. L'ouvrier se trouve isolé de son milieu familial durant les périodes où il travaille le soir, la nuit, en fin de semaine et le dimanche et il lui devient difficile de participer à la vie de société. La société n'accorde pas non plus une attention suffisante à la situation où se trouvent placés les ouvriers travaillant par équipe pour ce qui est des programmes de radio et de télévision, des spectacles et des transports. Cet ensemble de circonstances a tendance à créer un état de tension qui peut occasionner des troubles nerveux.

Il n'est donc pas étonnant que l'hostilité au travail par équipe en semi-continu soit forte parmi les ouvriers en particulier chez les jeunes, et que cette hostilité semble augmenter avec le niveau d'instruction. Les revendications syndicales vont d'ailleurs dans le sens d'une forte réduction des horaires pour ces travailleurs et d'une diminution des nuits et des dimanches travaillés.

2. La législation sociale.

La réglementation sur la durée du travail joue un rôle de frein à l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements lorsque celle-ci est recherchée soit par le passage d'un système en deux équipes à un système en semi-continu ou celui d'un système en semi-continu à un système continu soit par l'accomplissement d'heures supplémentaires (1). Par contre le passage de une à deux équipes ne pose aucun problème (tableau IX).

(1) L'accroissement de la durée d'utilisation des installations par l'accomplissement d'heures supplémentaires n'est cité ici que pour mémoire puisque l'on se place dans une optique de réduction de temps de travail.

TABLEAU IX

Les systèmes traditionnels de travail en équipes et la législation sociale

Population \ Instauration d'un système...	en 2 équipes postes 6 h-14 h 14 h-22 h (hors samedi-dimanche)	en semi-continu postes 5 h-13 h 13 h-21 h 21 h- 5 h (hors samedi-dimanche)	en continu postes 5 h-13 h 13 h-21 h 21 h- 5 h (y compris samedi-dimanche)
Jeunes (moins de 18 ans)	Pas de problème si pas de changement de poste en cours de semaine (repos de nuit : 12 h consécutives minimum).	Travail interdit de 22 h à 6 h sauf deux types de dérogations (pour les établissements commerciaux et du spectacle, pour prévenir des accidents ou réparer) et pour les adolescents du sexe masculin uniquement.	En principe pas possible.
Femmes (de plus de 18 ans)	Pas de problème si pas de changement de poste en cours de semaine (car le repos de nuit des femmes doit être de 11 h consécutives minimum).	Travail interdit de 22 h à 5 h sauf dérogations, mais alors limitation du nombre de nuits par an (de 15 à 90 selon les cas).	Pas possible sauf couplage de plusieurs types de dérogations (pour le travail de nuit, le travail de dimanche).
Hommes (de plus de 18 ans)	Pas de problème.	Pas de problème.	Pas possible à cause du repos dominical sauf dérogations de plein droit (nomenclature d'industries...), dérogations sur demande lorsque le repos simultané de tout le personnel compromettrait le fonctionnement normal de cet établissement.

Il ressort de ce tableau que le travail en équipes successives, de jour (entre 6 h et 22 h) et hors de la journée du dimanche est, au regard de la législation sociale, possible quelle que soit la population concernée. De même le travail selon un système semi-continu hors dimanche, est possible sans dérogation à condition d'employer des hommes de plus de 18 ans (1).

En définitive, seul le système en continu oblige, sauf dans certaines industries particulières, à une demande de dérogation qui n'est accordée que de manière très limitée.

Enserrés entre d'une part, la réglementation sur le travail de nuit et celle sur le repos dominical, et d'autre part, l'aspiration des salariés à travailler moins et à ne pas travailler la nuit, le dimanche et si possible le samedi, les entreprises ne possèdent qu'une marge de manœuvre assez faible pour organiser le travail dans l'entreprise. A l'intérieur de cette marge, essayer de concilier l'économique et le social, semble passer par la recherche de systèmes d'organisation du travail moins contraignants que les systèmes traditionnels repris dans l'analyse précédente (cf. tableau IX).

(1) D'après l'enquête du Service des études et de la statistique de 1977, citée précédemment, parmi les ouvriers travaillant en équipes dans les industries de transformation, 20,6 % sont des femmes (28,2 % dans les systèmes en 2 équipes, 9,7 % dans les systèmes en 3 équipes, 0,7 % dans les systèmes en 4 équipes et plus) alors que les femmes représentent 31,1 % de la population ouvrière.

III. ESSAI DE CONCILIATION DE L'ÉCONOMIQUE ET DU SOCIAL

La réduction du temps de travail entraîne une diminution de la durée d'utilisation des équipements sauf à renforcer les équipes existantes ou à passer à un autre système de travail en équipes.

L'aménagement d'un système existant (cf. annexe II, cas n° 3, n° 5), qui revient à renforcer les équipes pour pouvoir accorder plus de repos aux salariés, a pour but de maintenir l'organisation du travail en place, la durée d'utilisation des équipements et la production en l'état. Cet aménagement se caractérise par des embauches supplémentaires et un accroissement des coûts (cf. annexe II *bis*, cas n° 1 et n° 2) mais c'est la seule possibilité lorsque le système en place est déjà un système en continu. Pour les systèmes d'organisation autres qu'en continu, une autre solution que celle de l'aménagement consiste à mettre en place un système différent.

L'appel à un autre système de travail en équipes augmentant la durée d'utilisation des équipements est certes théoriquement possible, en passant d'un système en une équipe à un système à deux équipes, d'un système de deux équipes à un système semi-continu, ou d'un système semi-continu à un système continu, mais se heurte à des contraintes sociales (cf. partie II) et aussi à des contraintes d'ordre économique soit que l'entreprise n'a pas de débouchés

supplémentaires à sa production, soit que l'intensité capitalistique de son processus de production ne soit pas assez forte pour absorber l'augmentation du coût salarial par unité produite. De plus, il faut noter que dans ce cas, le passage à un autre système traditionnel de travail en équipes, n'autorise pas de réduction du temps de travail (1). Il faut donc coupler cette solution avec la précédente — un aménagement d'un système traditionnel — pour pouvoir à la fois réduire le temps de travail et accroître la durée d'utilisation des équipements (cf. annexe III, cas n° 1, n° 2, n° 9).

Les deux solutions reviennent à sortir du cadre strict des systèmes traditionnels qui prévalent encore dans la quasi-totalité des entreprises, pour rechercher des aménagements qui concilient à la fois l'impératif économique de rentabilité et l'amélioration des conditions de vie des salariés, tout en respectant la législation sociale en vigueur. Cette dernière partie essayera d'apporter quelques éléments de réflexion pour aider à la recherche de ces aménagements qui aboutissent en fait à la création de nouveaux systèmes d'organisation du travail.

1. Axes de recherche de l'étude.

Ces axes de recherche, développés ci-après, sont directement inspirés de l'analyse de cas concrets (cf. annexe III) relevés à l'occasion d'informations transmises par les services extérieurs du ministère du Travail et de la Participation ou d'études réalisées par des organismes pour le compte de ce ministère.

Il faut d'abord remarquer que les aménagements prévus dans les onze cas concrets présentés sont très divers et semblent avoir été mis en place pour répondre à plusieurs impératifs. Il peut s'agir :

— d'une réduction du temps de travail à titre de compensation car consécutive à une augmentation de la durée d'utilisation des équipements qui, soit détériore les conditions de vie (travail de nuit, le dimanche...) [cf. cas n° 1, n° 2 et n° 4] ou de rémunération (travail à temps partiel) [cf. cas n° 8], soit nécessite l'introdution du travail en équipes [cf. cas n° 9 et n° 11];

— d'un aménagement ayant pour objectif prioritaire, l'amélioration des conditions de vie des salariés (réduction d'horaire, travail sur 4 jours...) [cf. cas n° 3, cas n° 7] ou consécutif à une réduction du temps de travail, présente ou à venir [cf. cas n° 5, n° 6 et cas n° 10].

L'analyse des motivations profondes de l'aménagement, bien qu'intéressante au niveau du processus de réduction du temps de travail ne sera pas traitée dans l'étude théorique. Celle-ci s'attachera à définir le domaine du possible et à saisir les effets que produit un aménagement de l'organisation sur différentes variables.

Les cas retenus dans l'analyse théorique (cf. annexe II *bis*), répondent à une certaine logique :

— ils se placent tous dans l'optique d'une réduction du temps de travail, avec maintien du salaire antérieur, sauf dans les cas n° 8, n° 13 et n° 15 où l'introduction du travail à temps partiel (20 heures ou 30 heures) ne peut se faire sur une base salaire 40 heures;

— ils évitent dans la mesure du possible le passage brusque à un système détériorant fortement les conditions de vie, par exemple le passage d'un système d'équipes de jour à un système semi-continu avec travail de nuit. A été en effet considérée comme détériorant les conditions de vie, l'introduction du travail de nuit ou du travail le dimanche et dans une moindre mesure celui du travail le samedi. A cet égard, il aurait d'ailleurs été possible d'étudier des systèmes à horaire différent selon les saisons, par exemple en été avec des postes plus longs mais pas de travail le samedi et en hiver des postes plus courts mais avec travail le samedi (2). Un tel système différencié selon les périodes pourrait faire réaliser d'importantes économies d'énergie à l'entreprise, en plus de l'agrément évident qu'il apporterait aux salariés, mais sa réalisation exige que le processus de production en place se prête à ce genre d'aménagement;

— ils font appel le plus souvent à un système d'organisation avec des équipes à l'intérieur desquelles le personnel est stable, en partant de l'a priori que la rotation à l'intérieur des équipes était d'une part mal ressentie par les salariés et posait d'autre part des problèmes au niveau de la gestion du personnel pour les entreprises. Cependant, les cas théoriques n° 1, n° 10, n° 14, n° 16 sont basés sur une rotation à l'intérieur des équipes;

— ils se placent dans une hypothèse d'augmentation de la durée d'utilisation des équipements et donc si on raisonne à partir d'un atelier donné, avec des équipements donnés, dans une perspective d'augmentation de la production de cet atelier, à moins que le problème se pose lors de l'installation d'un atelier, le niveau prévisible de production est alors fixé, un choix s'opérant entre une création d'un nombre plus important de postes de travail ou une utilisation plus ou moins intensive de ces postes.

(1) Actuellement, les salariés pratiquant un système en une ou deux équipes ont en général un horaire hebdomadaire compris entre 40 heures et 42 heures; pour le système traditionnel en semi-continu un horaire de 40 heures et en continu, un horaire de 42 heures.

(2) L'organisation proposée dans le cas théorique n° 10 pourrait s'appliquer en hiver, tandis que pendant la période de l'heure d'été, deux équipes de 8 h 1/2 (5 h-13 h 30, 13 h 30 - 22 h) pourraient se relayer du lundi au vendredi; chaque salarié travaillerait par roulement quatre jours par semaine pendant quatre semaines et cinq jours pendant une semaine.

Il faut remarquer que le classement des cas théoriques a été opéré à partir de la dénomination traditionnelle des systèmes d'organisation de travail en équipes :

— continu (installations fonctionnant 7 jours sur 7 pendant 24 heures);

— semi-continu (installations fonctionnant 24 heures sur 24 heures mais avec une interruption en fin de semaine de 1 ou 2 jours);

— 2 équipes (installations fonctionnant en semaine mais pas pendant la nuit entre 22 h et 5 h, à l'aide de 2 équipes par jour;

— 1 équipe (installations fonctionnant en semaine avec une seule équipe par jour).

Enfin, il est possible d'opérer un certain parallèle entre les cas concrets (cf. annexe III) et théoriques (cf. annexe II *bis*).

— le cas concret n° 1 correspond au cas théorique n° 6 à la différence que l'entreprise a préféré accorder un avantage salarial important (augmentation du salaire moyen de 33 %) plutôt qu'un temps de travail beaucoup plus faible (38 heures au lieu de 33,6 heures);

— le cas concret n° 2 et le cas théorique n° 3 sont pratiquement semblables;

— le cas concret n° 3 et le cas théorique n° 1 sont identiques à la différence que l'entreprise se situe déjà dans une seconde phase de réduction du temps de travail, de 40 heures à 38 heures, la première phase ayant consisté à baisser le temps de travail de 42 heures à 40 heures;

— le cas concret n° 4 et le cas théorique n° 4 sont identiques;

— le cas concret n° 5 (dans son hypothèse 4) correspond au cas théorique n° 9;

— le cas concret n° 6 n'a pas de correspondant car cas d'utilisation d'heures supplémentaires, ce qui n'entre pas dans le champ de l'étude théorique;

— le cas n° 7 : pas de correspondant car aménagement qui n'entraîne pas une réduction du temps de travail;

— le cas n° 8 correspond au cas théorique n° 13;

— le cas concret n° 9 correspond au cas théorique n° 9;

— le cas concret n° 10 n'a pas d'équivalent car ont été écartées, a priori, dans l'étude théorique les solutions qui consistent à hacher le rythme de travail des salariés : très forte durée de travail une semaine, très faible durée une autre semaine. L'étude du cas concret n° 10 montre cependant qu'une recherche dans cette direction est possible pour les entreprises puisque la firme citée a instauré un rythme de travail pour ses salariés basé sur 3 semaines de travail (à 48 heures) et une semaine de repos;

— le cas concret n° 11 correspond au cas théorique n° 12 *bis*.

2. **Conséquences économiques et sociales des cas étudiés.**

Les effets des 16 cas théoriques analysés sont étudiés en détail en Annexe II *bis*.

● Tableau 1 : effets sur l'organisation du travail, la durée du travail des salariés et la répartition de ce temps de travail (1).

● Tableau 2 : effets sur l'emploi, la production, la durée d'utilisation des équipements, les salaires et les coûts de l'unité produite.

Un condensé de cette annexe, en ce qui concerne les conséquences économiques et sociales, est repris dans le tableau X.

Il ressort de ce tableau que l'instauration dans un atelier d'un système d'organisation du travail, basé à la fois sur une forte réduction du temps de travail et sur une augmentation de la durée d'utilisation des équipements, a des conséquences sur les coûts de production très variables selon le système proposé et le type d'entreprise.

En cas de forte augmentation de la durée d'utilisation des équipements (50 % ou plus), la baisse des coûts de production peut dans un atelier, où un capital important et d'obsolescence rapide est en place (hypothèse II B), atteindre entre 10 et 15 % (cas théorique n° 6, n° 7, n° 11, n° 12, n° 13). Il est donc possible d'imaginer que dans cette hypothèse les avantages sociaux accordés aux salariés soient plus motivants que ceux proposés ici (baisse de la durée de travail de 40 h à 36 h ou 33,6 h, avec salaire maintenu) quand les salariés subissent une dégradation de leurs conditions de vie (plus de postes le samedi, le dimanche, ou de nuit dans les cas 6,7 et 11), la forte baisse de la durée du travail ne compensant peut-être pas dans leur esprit cette dégradation. Par contre, les cas théoriques 12 et 13 concilient à la fois les intérêts des entreprises et des salariés. Ceci est d'ailleurs vrai dans l'ensemble des cas étudiés lorsqu'il s'agit du passage d'un système à une seule équipe à un système où deux équipes se relayent (cas théorique n° 11 à 15).

Le problème de conciliation de l'économique et du social se pose donc en réalité lors de l'instauration d'un système de type semi-continu ou continu. De tels systèmes ont des incidences défavorables sur les conditions de vie des salariés et il n'est pas possible d'affirmer qu'une forte réduction du temps de travail compense les désagréments entraînés par l'instauration du système. En plus d'une réduction de la durée du travail, la création d'un cycle de rotation inégal dans les systèmes en semi-continu et en continu, devrait retenir l'attention des entreprises, comme ce fut le cas de cette entreprise du secteur mécanique qui a instauré un cycle de rotation avec

(1) Pour la lecture de ce tableau, au niveau de chaque cas :
— la ligne du haut décrit l'ancien système (système traditionnel à une, deux, trois ou quatre équipes);
— la ligne du bas décrit le nouveau système étudié.

TABLEAU X

Conséquences économiques et sociales des cas théoriques étudiés

Système traditionnel	Système étudié	Conséquences	
		Économiques	Sociales (1)
Continu 8 h × 5 jours × 4 équipes	Cas n° 1 : 8 h × 4,75 jours × 4,42 équipes	Coût : + 4,2 %, à : + 6,3 %.	38 h au lieu de 42 h. Moins de postes de nuits (— 8), le samedi (— 4), le dimanche (— 4).
	Cas n° 2 : 8 h × 4,2 jours × 5 équipes	Coût : + 10 %, à : + 15 %.	33,6 h au lieu de 42 h. Moins de postes de nuits (— 18), le samedi (— 8), le dimanche (— 4).
Semi-continu 8 h × 5 jours × 3 équipes	Cas n° 3 : 8 h × 4,2 jours × 5 équipes	Coût : — 3,8 %, à : + 8,6 %.	33,6 h au lieu de 40 h. Moins de postes de nuits (— 49), plus le samedi (+ 31), le dimanche (+ 31).
	Cas n° 4 : *ajouter :* 12 h × 2 jours × 2 équipes	Coût : — 3,8 %, à : + 8,6 %.	24 h au lieu de 40 h. Plus de postes de nuits (+60), plus le samedi (+ 52), le dimanche (+ 52).
	Cas n° 5 : 8 h × 4,5 jours × 4 équipes	Coût : — 2,2 %, à : + 5 %.	36 h au lieu de 40 h. Moins de postes de nuits (— 44), plus le samedi (+ 39).
2 équipes 8 h × 5 jours × 2 équipes	Cas n° 6 : 8 h × 4,2 jours × 5 équipes	Coût : — 13,3 %, à : + 6,2 %.	33,6 h au lieu de 40 h. Plus de postes de nuits (+ 73), le samedi (+ 31), le dimanche (+ 31).
	Cas n° 7 : 8 h × 4,5 jours × 4 équipes	Coût : — 13,4 %, à : + 2,2 %.	36 h au lieu de 40 h. Plus de postes de nuits (+ 78), le samedi (+ 39).
	Cas n° 8 : 6 h × 5 jours × 5 équipes (*dont* : 2 de jour)	Coût : — 6,7 %, à : + 6,7 %.	Pour ceux travaillant de nuit, 30 h au lieu de 40 h, plus de postes de nuit (+ 182).
	Cas n° 9 : 9 h × 4 jours × 3 équipes	Coût : — 5,9 %, à : + 4,1 %.	36 h au lieu de 40 h. Plus de postes le samedi (+ 35).
	Cas n° 10 : 7,2 h × 5 jours × 2,4 équipes	Coût : + 1,5 %, à : + 5,9 %.	36 h au lieu de 40 h. Plus de postes le samedi (+ 43).

Système traditionnel	Système étudié	Conséquences	
		Économiques	Sociales (1)
1 équipe 8 h × 5 jours × 1 équipe	Cas n° 11 : 6 h × 6 jours × 2 équipes	Coût : — 13,4 %, à : + 2,2 %.	36 h au lieu de 40 h. Plus de postes le samedi (+ 52).
	Cas n° 12 : 7,6 h × 5 jours × 2 équipes	Coût : — 15 %, à : + 6 1,1 %.	38 h au lieu de 40 h.
	Cas n° 12 *bis* : 7 h × 5 jours × 2 équipes	Coût : — 11,4 %, à : + 4,3 %.	35 h au lieu de 40 h.
	Cas n° 13 : 6 h × 5 jours × 2 équipes	Coût : — 10 %, à : — 1,7 %.	30 h (payées 32,3 h) au lieu de 40 h.
	Cas n° 14 : 9 h × 4 jours × 1,5 équipes	Coût : — 5,9 %, à : + 4,1 %.	36 h au lieu de 40 h. Plus de postes le samedi (+ 35).
	Cas n° 15 : 7,5 h × 1 équipe + 4 h × 5 jours × 1 équipe	Coût : — 6,9 %, à : + 4,8 %.	37,5 h au lieu de 40 h; 20 h (payées 25 h) au lieu de 40 h.
	Cas n° 16 : 9 h × 4 jours × 1,25 équipes	Coût : — 0,1 %, à : + 5,5 %.	36 h au lieu de 40 h.

(1) Dans tous les cas, salaire mensuel identique.

des postes du matin et de l'après-midi de 9 heures (5 h-14 h, 14 h-23 h) et un poste de nuit de 6 heures (23 h-5 h).

Un aménagement procédant du même esprit peut être aussi prévu pour le week-end, dans un système continu en cinq équipes avec par roulement trois équipes de semaine fonctionnant selon un système semi-continu avec postes de 8 heures et deux équipes de week-end avec postes de 12 heures, ce qui aurait pour conséquence la libération complète de trois week-ends sur cinq.

Des solutions originales ont donc été imaginées par certaines entreprises bien que l'introduction de modifications dans tout système par équipe demande une recherche complexe, qui doit tenir compte des désirs des salariés, du contexte local et des contraintes matérielles. Encourager de telles recherches semble un enjeu important dans une économie développée où certains secteurs mettent en œuvre un capital par tête important mais aussi un enjeu difficile car il s'agit de vaincre les réticences des industriels, qui préfèrent souvent maintenir en place les systèmes traditionnels quitte à accorder des primes ou des jours de repos supplémentaires.

On peut cependant penser que la multiplicité des solutions possibles doit permettre dans le cadre d'une négociation sur la réduction du temps de travail de fixer comme règle du jeu un certain équilibre dans les concessions réciproques des partenaires sociaux. Ni les entreprises qui cherchent à rentabiliser leur capital, ni les salariés, qui sont conscients des dangers d'une limitation de la production, n'ont intérêt à réduire la durée d'utilisation des équipements. S'il est souhaitable qu'un examen approfondi tendant à limiter les conséquences de la réduction de la durée du travail s'opère au niveau le plus pertinent pour ce type de négociation, celui des entreprises, il n'en est pas moins primordial qu'au niveau national ou des branches, les décisions prises ne restreignent pas les possibilités de création de systèmes originaux sur les lieux de production.

Ce serait en particulier le cas de toute décision touchant l'horaire hebdomadaire entendu au sens strict, c'est-à-dire, en raisonnant semaine par semaine et non sur une moyenne trimestrielle ou annuelle.

ANNEXE I

LA DURÉE D'UTILISATION DES ÉQUIPEMENTS PRISE EN COMPTE DANS LES MODÈLES MACRO-ÉCONOMIQUES

Le lien entre le facteur travail, le facteur capital et les capacités de production, s'obtient en général dans les modèles macroéconomiques (type DMS) en utilisant des fonctions de production. Il existe deux grandes familles de fonctions de production :

● Les fonctions de production à facteurs substituables, dont le prototype est la fonction Coob-Douglas, la capacité de production est définie simultanément par les quantités de capital et d'emploi disponibles.

$$C = f(N, K)$$

La substituabilité expost, entre les facteurs, donc après installation des équipements, permet d'atteindre un autre niveau de production en jouant uniquement sur le volume de l'emploi, le capital est considéré comme « malléable ». Cette hypothèse de substituabilité expost n'est pas retenue dans les modèles car elle est infirmée dans la réalité par un certain nombre d'observations;

— la capacité de production semble définie essentiellement par les équipements installés;

— la notion du « poste de travail » et de coût en équipement d'un poste de travail intervient fréquemment dans la problématique des créations d'emplois industriels;

— l'obsolescence économique des équipements semble une réalité concrète dans la vie des entreprises. Or l'hypothèse d'un capital entièrement malléable revient à nier l'existence de l'obsolescence et dans ce cas seule la mortalité physique viendrait limiter la durée d'utilisation des équipements.

Il n'en reste pas moins qu'une substitution intervient en cas d'augmentation de la durée d'utilisation des équipements, par exemple en étendant le travail en équipes. Bien que cette substitution ne puisse que rester dans des marges relativement étroites, elle existe au niveau macroéconomique que ce soit dans le sens substitution du travail au capital (tendance jusqu'en 1974) ou dans l'autre sens (depuis 1974).

● Les fonctions de production à facteurs complémentaires utilisées actuellement ne peuvent prendre en compte le phénomène décrit précédemment que par certains artifices. En effet, une fonction de production à facteurs complémentaires s'écrit sous la forme de deux relations distinctes :

$$Q = g(K) \qquad Q = h(N)$$

La capacité de production sera définie comme :

$$C = \mathrm{MIN}\,(g(K), h(N))$$

Selon le cas, ce sera donc l'emploi ou le capital, qui sera le facteur limitant la production qu'il est possible d'atteindre, mais en pratique ce sera presque toujours le facteur capital qui déterminera les capacités de production, l'emploi étant considéré comme le facteur le plus facilement et le plus rapidement ajustable.

Dans ce type de fonction pour tenir compte d'une augmentation de la durée d'utilisation des équipements, par exemple par extension du travail en équipes, il faudra assimiler celle-ci à un accroissement du volume d'équipement effectivement utilisé. A durée de travail identique, l'introduction d'une seconde équipe sur un équipement donné reviendra à doubler le volume d'équipement correspondant.

ANNEXE I *bis*

Détermination de l'indicateur du nombre d'heures moyen d'utilisation des installations. (X)

Soit :

A le pourcentage d'ouvriers travaillant en 5 équipes;
B le pourcentage d'ouvriers travaillant en 4 équipes;
C le pourcentage d'ouvriers travaillant en 3 équipes;
D le pourcentage d'ouvriers travaillant en 2 équipes;
E le pourcentage d'ouvriers travaillant en 1 équipe,

et W la durée du travail moyenne hebdomadaire des ouvriers pour une année donnée.

$$X = \frac{\left(\frac{A}{5}+\frac{B}{4}\right) \times 168\,h + \left(\frac{C}{3}\right) \times 120\,h + (D+E)\,W}{\frac{A}{5}+\frac{B}{4}+\frac{C}{3}+\frac{D}{2}+E}$$

Par hypothèse, la durée d'utilisation des équipements est par semaine :

● Pour les ouvriers travaillant en 4 et 5 équipes de 168 heures (système en continu);

● Pour les ouvriers travaillant en 3 équipes de 120 heures (système semi-continu traditionnel);

● Pour les ouvriers travaillant en 2 équipes de 2 fois la durée moyenne hebdomadaire du travail;

● Pour les ouvriers travaillant en 1 équipe de la durée moyenne hebdomadaire du travail.

Il s'agit donc d'une durée potentielle d'utilisation des équipements. Pour obtenir une durée réelle d'utilisation, il faudrait en plus tenir compte de différents phénomènes :

— du fait que tous les équipements en place ne sont pas tous utilisés en même temps;

— des périodes où l'entreprise ne fonctionne pas (congés annuels, ponts...);

— des temps de pause pendant le temps de travail et du temps de mise en route.

Le chiffre calculé n'a donc guère de valeur quant au chiffre brut calculé, c'est surtout l'évolution constatée qui doit retenir l'attention.

ANNEXE II

ANALYSE THÉORIQUE DE L'IMPACT D'UNE RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ACCOMPAGNÉE D'UNE RÉORGANISATION ENTRAÎNANT L'AUGMENTATION DU TAUX D'ENGAGEMENT DU CAPITAL SUR LE COÛT DE PRODUCTION

Dans le calcul du coût de fabrication d'une unité de produit sortant d'un atelier donné, l'augmentation du taux d'engagement du capital induite par une réorganisation du travail peut permettre de financer une réduction de la durée du travail compensée sur le plan salarial. Dans certains cas particuliers une surcompensation sur le plan salarial, c'est-à-dire une augmentation des salaires mensuels malgré la réduction du temps de travail sera même possible.

Le financement des avantages sociaux dépend cependant essentiellement de l'intensité capitalistique du processus de production et de l'obsolescence plus ou moins grande des machines mises en œuvre.

Ont donc été retenues deux variables en ce qui concerne l'intensité capitalistique :

— variable 1 : intensité capitalistique moyenne (coût du capital = 40 % du prix de revient);

— variable 2 : intensité capitalistique forte (coût du capital = 60 % du prix de revient).

Deux remarques s'imposent :

● Le coût de fabrication retenu serait celui obtenu à l'aide de la comptabilité analytique au niveau de l'atelier, il ne prend en compte que le coût du capital et de la main-d'œuvre dans cet atelier, les autres coûts : matières premières, coûts de commercialisation, coûts administratifs... ne sont donc pas pris en compte. Pour passer du prix de revient atelier tel que nous l'entendons ici au prix de vente proposé par l'entreprise, une marge plus ou moins importante doit donc être ajoutée selon les produits; mais comme celle-ci est indépendante du problème qui nous intéresse dans cette étude, nous la laisserons de côté.

● Les deux hypothèses retenues, coût du capital égal à 40 % et 60 % du prix de revient « atelier » excluent les cas extrêmes :

a. Cas où le coût du capital est très faible et où l'augmentation du taux d'engagement du capital (cf. majorité du secteur tertiaire) ne permettrait pas de financer la réduction du temps de travail;

b. Cas où le coût du capital représente la quasi-totalité du coût de fabrication (cf. pétrole, métallurgie...) car dans ces secteurs, l'organisation du travail est déjà basée en grande partie sur une utilisation maximale des installations mises en place.

Par ailleurs ont été retenues deux hypothèses tenant compte de l'obsolescence plus ou moins rapide, ou de coût de maintien plus ou moins fort, des installations :

Hypothèse A : installations dont le coût fixe est nettement inférieur au coût variable;

Hypothèse B : installations dont le coût variable est nettement supérieur au coût fixe.

Nous prendrons donc en considération quatre cas théoriques pour lesquels la décomposition du prix de revient d'une unité produite est la suivante :

	Cas I A	Cas I B	Cas II A	Cas II B
①	60 %	60 %	40 %	40 %
②	80 %	10 %	40 %	20 %
③	10 %	30 %	20 %	40 %

① correspond à la part du coût salarial;
② à celle du coût variable du capital;
③ à celle du coût fixe du capital.

Il est à noter que les résultats obtenus diffèrent essentiellement dans ce type de calcul de par la proportion plus ou moins importante dans le prix de revient du coût salarial et du coût fixe du capital. En effet, l'augmentation de la durée d'utilisation du capital revient à faire baisser ③, en chiffre absolu et relatif dans le coût de fabrication de l'unité produite et à augmenter ① en chiffre absolu et relatif; en cas de réduction de la durée du travail compensée salarialement ② reste identique en chiffre absolu de par notre hypothèse de départ et en chiffre relatif peut varier dans un sens ou dans l'autre selon les cas de figure.

Les quatre cas théoriques sont repris dans le tableau synoptique n° 2 de l'Annexe II *bis*, qui analyse les quelques systèmes théoriques pouvant être mis en place.

ANNEXE II *bis*

ANALYSE THÉORIQUE

Effets du passage d'un système traditionnel à un nouveau système impliquant une réduction du temps de travail et une augmentation de la durée d'utilisation des équipements

TABLEAU 1

Cas	Dénomination du système	Nombre moyen d'équipes nécessaires	Utilisation des installations			Conditions de travail des salariés					
			Nombre de jours par semaine	Nombre d'heures par jour	Nombre d'heures par semaine	Nombre moyen de postes par semaine	Durée du poste	Durée hebdomadaire moyenne de travail	Postes de nuit par an	Postes du samedi par an	Postes du dimanche par an
N° 1	Continu..... Continu...	4 4,42	7 j 7 j	24 h 24 h	168 h 168 h	5 1/4 4 3/4	8 h 8 h	42 h 38 h (payées 42 h)	91 83	39 35	39 35
N° 2	Continu..... Continu...	4 5	7 j 7 j	24 h 24 h	168 h 168 h	5 1/4 4,2	8 h 8 h	42 h 33,6 h (payées 42 h)	91 73	39 31	39 31
N° 3	Semi-continu... Continu...	3 5	5 j 7 j	24 h 24 h	120 h 168 h	5 4,2	8 h 8 h	40 h 33,6 h (payées 40 h)	122 73	0 31	0 31
N° 4	Semi-continu... Continu...	3 5	5 j 7 j	24 h 24 h	120 h 168 h	5 5 et 2 (le samedi et dimanche)	8 h 8 h-12 h (pendant 2 jours)	40 h 40 h et 24 h (payées 40 h)	122 122 et 182	0 0 et 52	0 0 et 52
N° 5	Semi-continu... Semi-continu...	3 4	5 j 6 j	24 h 24 h	120 h 144 h	5 4,5	8 h 8 h	40 h 36 h (payées 40 h)	122 78	0 39	0 0
N° 6	2 équipes..... Continu...	2 5	5 j 7 j	16 h 24 h	80 h 168 h	5 4,2	8 h 8 h	40 h 33,6 h (payées 40 h)	0 73	0 31	0 31
N° 7	2 équipes..... Semi-continu...	2 4	5 j 6 j	16 h 24 h	80 h 144 h	5 4,5	8 h 8 h	40 h 36 h (payées 40 h)	0 78	0 39	0 0
N° 8	2 équipes..... Semi-continu...	2 4 (dont 2 de nuit)	5 j 5 j	16 h 24 h	80 h 120 h	5 5	8 h 6 h	40 h 30 h (payées 30 h ou 40 h)	0 0 et 130	0 0	0 0
N° 9	2 équipes..... 2 équipes.....	2 3	5 j 6 j	16 h 18 h	80 h 108 h	5 4	8 h 9 h	40 h 36 h (payées 40 h)	0 0	0 35	0 0
N° 10	2 équipes..... 2 équipes.....	2 2,4	5 j 6 j	16 h 14,4 h	80 h 86,4 h	5 5	8 h 7,2 h	40 h 36 h (payées 40 h)	0 0	0 43	0 0
N° 11	1 équipe..... 2 équipes.....	1 2	5 j 6 j	8 h 12 h	40 h 72 h	5 6	8 h 6 h	40 h 36 h (payées 40 h)	0 0	0 52	0 0
N° 12	1 équipe..... 2 équipes.....	1 2	5 j 5 j	8 h 15,2 h	40 h 76 h	5 5	8 h 7,6 h	40 h 38 h	0 0	0 0	0 0
N° 12 *bis*	2 équipes.....	2	5 j	14 h	70 h	5	7 h	35 h (payées 40 h)	–	–	–
N° 13	1 équipe..... 2 équipes.....	1 2	5 j 5 j	8 h 6 h	40 h 60 h	5 5	8 h 6 h	40 h 30 h (payées 32,5 h)	0 0	0 0	0 0
N° 14	1 équipe..... 1 équipe.....	1 1,5	5 j 6 j	8 h 9 h	40 h 54 h	5 4	8 h 9 h	40 h 36 h (payées 40 h)	0 0	0 35	0 0
N° 15	1 équipe..... 1,5 équipe.....	1 1,5	5 j 5 j	8 h 11,30 h	40 h 57,5 h	5 5	8 h 7,5 h et 4 h	40 h 37,5 h et 20 h (payées 40 h et 25 h)	0 0	0 0	0 0
N° 16	1 équipe..... 1 équipe.....	1 1,12	5 j 5 j	8 h 9 h	40 h 45 h	5 4	8 h 9 h	40 h 36 h (payées 40 h)	0 0	0 0	0 0

N. B. : pour chaque cas, la ligne du haut représente le système traditionnel, la ligne du bas le nouveau système.

TABLEAU 2

Pourcentage d'évolution de différentes données lors au passage d'un système traditionnel à un nouveau système

Cas	Emploi (théorique)	Production (théorique)	Durée théorique d'utilisation des équipements	Salaire horaire	Coût de l'unité produite				Moyenne	Salaire mensuel	Rotation à l'intérieur des équipes
					I A	I B	II A	II B			
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
N° 1	+ 10,5	=	=	+ 10,5	+ 6,3	+ 6,3	+ 4,2	+ 4,2	+ 5,3	= (hors primes)	oui
N° 2	+ 25	=	=	+ 25	+ 15	+ 15	+ 10	+ 10	+ 12,5	= (hors primes)	non
N° 3	+ 60	+ 40	+ 40	+ 19	+ 8,6	+ 2,8	+ 1,9	— 3,8	+ 2,4	=	non
N° 4	+ 60	+ 40	+ 40	+ 0 et + 50	+ 8,6	+ 2,8	+ 1,9	— 3,8	+ 2,4	=	non
N° 5	+ 33 1/3	+ 20	+ 20	+ 11	+ 5,0	+ 1,7	+ 1,1	— 2,2	+ 1,4	=	non
N° 6	+ 150	+ 110	+ 110	+ 19	+ 6,2	— 4,3	— 2,9	— 13,3	— 3,4	= (hors primes)	non
N° 7	+ 100	+ 80	+ 80	+ 11	+ 2,2	— 6,7	— 4,5	— 13,4	— 5,6	= (hors primes)	non
N° 8	+ 100	+ 50	+ 50	+0 et + 33 (pour ceux de nuit)	+ 6,7	=	=	— 6,7	=	— 25 et + 0 (pour ceux de nuit)	non
N° 9	+ 50	+ 35	+ 35	+ 11	+ 4,1	— 1,1	— 0,7	— 5,9	— 0,9	= (hors primes)	non
N° 10	+ 20	+ 8	+ 8	+ 11	+ 5,9	+ 4,4	+ 3	+ 1,5	+ 3,7	=	oui
N° 11	+ 100	+ 80	+ 80	+ 11	+ 2,2	— 6,7	— 4,5	— 13,4	— 5,6	=	non
N° 12	+ 100	+ 90	+ 90	+ 5,3	— 1,1	— 9,7	— 6,4	— 15	— 8,1	=	non
N° 12 *bis*	+ 100	+ 75	+ 75	+ 14,3	+ 4,3	— 4,3	— 2,8	— 11,4	— 3,6	=	non
N° 13	+ 100	+ 50	+ 50	+ 8,3	+ 1,7	— 5	— 3,3	— 10	— 4,1	— 18,7	non
N° 14	+ 50	+ 35	+ 35	+ 11	+ 4,1	— 1,1	— 0,7	— 5,9	— 0,9	=	oui
N° 15	+ 50	+ 44	+ 44	+ 6,7 et 25	+ 4,8	— 1,3	— 0,9	— 6,9	— 1,1	= et — 37,5	non
N° 16	+ 25	+ 12,5	+ 12,5	+ 11	+ 5,5	+ 3,3	+ 2,2	— 0,1	+ 2,7	=	oui

ANNEXE III

ÉTUDE DE QUELQUES CAS CONCRETS

CAS N° 1

PASSAGE D'UN SYSTÈME 2 × 8 H A UN SYSTÈME 4 × 8 H

● **Circonstances.** — Entreprise du secteur photographique qui a besoin d'augmenter sa capacité « d'émulsionnage », l'entreprise souhaite faire fonctionner ses installations de Chalon-sur-Saône en système continu. Pour ce faire, le comité d'établissement est consulté et donne un avis favorable et une dérogation est demandée à la Direction départementale du travail.

● **Caractéristiques.** — Pour ces ateliers, le système d'organisation du travail était un système de deux équipes de 8 heures mais un certain nombre de secteurs effectuaient un horaire de 3 × 8 heures ou de 4 × 8 heures.

Le nouveau système est un système continu de quatre équipes de 8 heures, mais un volant de remplaçants permettra de ne faire effectuer que 38 heures au personnel travaillant en 4 × 8 (au lieu de 42 heures).

● **Effets.**

Sur les horaires. — Le personnel effectuera 38 heures par semaine payée sur la base 40 heures et chaque équipe de 8 heures bénéficie d'un temps de pause de 40 minutes intégralement payé, mais par roulement travail de nuit, le samedi et le dimanche.

Sur les salaires. — Pour le personnel en continu, des majorations de 50 % pour les heures de nuit, de 100 % pour les heures de dimanche et de jour férié et de 150 % pour les heures de nuit de dimanche et jour férié seront appliquées. Par rapport à un employé travaillant en journée normale ou en 2 × 8 h, il s'ensuit une augmentation moyenne de la rémunération de l'ordre de 33 %.

Sur la durée d'utilisation du capital. — La durée théorique d'utilisation passe de 2 × 8 heures × 5 jours = 80 heures à 24 h × 7 jours = 168 heures soit plus du double, la production devrait sensiblement augmenter dans la même proportion.

Effectifs. — Le système continu entraîne une embauche de personnel de l'ordre de 14 personnes.

Divers. — Le personnel travaillant en continu bénéficie d'un supplément de congé variable avec l'ancienneté dans le régime et pourra demander à prendre une mise à la retraite anticipée sans abattement sur le montant de la retraite.

***

CAS N° 2

PASSAGE D'UN SYSTÈME SEMI-CONTINU (3 ÉQUIPES SUR 5 JOURS) A UN SYSTÈME CONTINU (5 ÉQUIPES SUR 7 JOURS)

● **Circonstances.** — Entreprise de 107 personnes, située dans le Doubs, qui fabrique des éponges végétales. Pour assurer la marche en continu, l'entreprise a saisi l'inspection du Travail, après avis favorable du comité d'entreprise, d'une demande d'exemption aux dispositions du décret du 30 juin 1977, motivée par des considérations techniques (longueur du processus industriel de fabrication de la viscose) et économiques (nettoyage des matériels à l'arrêt et perte de matière).

● **Caractéristiques.** — L'atelier de production du produit de base (la viscose) fonctionnait avec trois équipes avec marche à pleine capacité du lundi 4 heures au samedi 4 heures, avec un horaire de 42 heures pour les salariés étant donné les pertes de temps pour le nettoyage et la remise en route chaque semaine. Dans le nouveau système, l'atelier fonctionne suivant un mode continu avec cinq équipes de 8 heures, ce qui aboutit à un horaire moyen hebdomadaire de 33 h 36 mn.

● **Effets :**

Sur les horaires. — Diminution de 42 heures à 33 h 36, mais travail par roulement le samedi et le dimanche.

Sur les salaires. — Les 33 h 36 sont rémunérées 40 heures.

Sur la durée d'utilisation du capital. — Au lieu de tourner à pleine capacité et de produire 24 heures × 5 jours = 120 heures, le nouveau système permet une utilisation sur 24 heures × 7 jours = 168 heures.

Effectifs. — Une embauche de 8 personnes est nécessaire pour la mise en place du système.

***

CAS N° 3

AMÉNAGEMENT D'UN SYSTÈME EN CONTINU

● **Circonstances.** — Entreprise produisant des bouteilles, flacons et produits en verre qui, devant les pressions syndicales pour réduire les horaires pour les travailleurs postés en continu

(demande de la cinquième équipe), a étudié une réduction des horaires de travail à 38 heures. Plusieurs établissements ont été concernés, dont celui situé dans la Marne pris ici en exemple.

● **Caractéristiques.** — La production de l'établissement nécessite le travail en continu. Le système en quatre équipes qui aboutit à un horaire théorique de 42 heures a été aménagé en 1970 pour aboutir à 40 heures. L'aménagement actuel porte cet horaire à 38 heures. Il consiste à accorder un repos supplémentaire toutes les quatre semaines, soit treize repos supplémentaires par an, ce qui provoque une réduction de l'horaire de 2 heures bien que le personnel continue à effectuer un horaire de 40 heures par semaine. Cette mesure intéresse 55 % des salariés soit 450 personnes.

● **Effets.**

Sur les horaires. — Passage d'un horaire moyen de 40 heures à 38 heures.

Sur les salaires. — Aucune incidence, compensation de la réduction du temps de travail.

Sur la durée d'utilisation des équipements. — Aucune.

Sur les effectifs. — Embauche de 20 salariés.

***

CAS N° 4

ADJONCTION DE DEUX ÉQUIPES DE « WEEK-END » A UN SYSTÈME SEMI-CONTINU (3 × 8 HEURES SUR 5 JOURS)

● **Circonstances.** — Entreprise produisant des pneumatiques et dont les installations fonctionnent en semi-continu (24 heures pendant 5 jours). Cette entreprise pour augmenter la durée d'utilisation d'équipements coûteux, demande l'autorisation de créer des équipes travaillant le samedi et le dimanche. Cette autorisation, à cause du travail le dimanche, a été refusée par les services du ministère du Travail.

● **Caractéristiques.** — Alors que les trois équipes de semaine travaillent 40 heures (3 × 8 heures sur 5 jours), les deux équipes de week-end auraient travaillé 24 heures (2 × 12 heures sur 2 jours) en étant payées comme si elles avaient travaillé 40 heures.

● **Effets.** — Engendrés par les équipes de « week-end ».

Sur les horaires. — Passage de 40 heures à 24 heures pour les deux équipes de « week-end ».

Sur les salaires. — Aucune incidence.

Sur la durée d'utilisation des équipements, les effectifs et la production. — Augmentation d'environ 40 %.

***

CAS N° 5

RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL DANS UN SYSTÈME A DEUX ÉQUIPES

● **Circonstances.** — Entreprise produisant des véhicules automobiles et dont les installations fonctionnent avec deux équipes en semaine (actuellement sur 5 jours). Entre 1968 et 1977 le temps de travail hebdomadaire a été réduit de 48 heures à 41 h 40 et la durée réelle d'utilisation des installations a suivi une courbe à peu près parallèle puisqu'elle a baissé de 16 % et est actuellement de 72 heures compte tenu des temps de pause.

● **Caractéristiques.** — Tout en restant fidèle à un système à deux équipes, différentes hypothèses d'action concernant l'organisation du travail (nombre de jours de travail individuel et nombre de jours d'utilisation des installations) et les investissements ont été étudiées (1). Ces hypothèses ont pour point commun d'aboutir dans l'avenir à un temps de travail de 36 heures (au lieu de 41 h 40).

Hypothèse 1. — L'entreprise ne modifie pas l'organisation du travail et n'investit pas, les salariés effectuent 36 heures sur 5 jours.

Hypothèse 2. — L'entreprise ne modifie pas l'organisation du travail mais investit et embauche pour maintenir le niveau de production, les salariés effectuent toujours 36 heures sur 5 jours.

Hypothèse 3. — L'entreprise modifie l'organisation du travail, sans investir dans de nouvelles installations, tout en développant son activité, les salariés effectuent toujours 36 heures sur 5 jours mais les installations fonctionnent pendant 5,5 jours puis pendant 6 jours.

Hypothèse 4. — *Idem* à l'hypothèse 3 mais les salariés effectuent 36 heures sur 4 jours.

● **Effets** (entre le début et la fin de la période).

Sur les horaires. — Passage de 41 h 40 à 36 heures.

Sur les salaires. — Aucune incidence (compensation de la réduction du temps de travail).

Sur la durée d'utilisation des équipements, les effectifs et la production. — Effets très différents suivant les hypothèses (voir tableau ci-dessous).

Il apparaît donc que l'hypothèse M4 qui permet d'utiliser les installations sur 6 jours pendant 18 heures par jour, puisque les salariés travaillent 36 heures en 4 jours, entraîne une quasi-stagnation des coûts unitaires. On peut dire dans ce cas que l'augmentation de la durée d'utilisation des installations permet de financer la réduction du temps de travail sans diminution de salaire et en créant les emplois correspondants.

(1) « Analyse des conséquences des mesures de réduction du temps de travail », par M. PEPIN et D. TONNEAU du centre de Gestion Scientifique — mars 1979.

***

Temps de travail	Durée réelle d'utilisation des installations				Production				Emploi				Coût unitaire (1)			
	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
41 h 40	72 h (5 j)	72 h (5 j)	72 h (5 j)	72 h (5 j)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
38 heures	65 h 20 (5 j)	65 h 20 (5 j)	78 h 24 (6 j)	(2) 79 h 45 (5,5 j)	90,7	100	108,9	110,8	100	110,2	120	122,2	109,3	105,3	101,9	101,8
36 heures	61 h 40 (5 j)	61 h 40 (5 j)	74 h (6 j)	92 h 30 (6 j)	85,6	100	108,8	128,5	100	116,9	120	150	115,2	108,8	105,9	100,5

(1) Atelier carrosserie.
(2) 38 h effectuées sur 4, 5 jours.

CAS N° 6

AMÉNAGEMENT D'UN SYSTÈME A DEUX ÉQUIPES

● **Circonstances.** — Entreprise produisant des véhicules automobiles et dont les installations fonctionnent avec deux équipes en semaine (en principe sur 5 jours). Depuis la dernière réduction du temps de travail, lorsque l'entreprise a des pointes de production, elle essaye d'y répondre, en augmentant la durée d'utilisation de ses équipements, en demandant des volontaires pour effectuer des heures supplémentaires, le temps de travail hebdomadaire ayant été réduit sensiblement ces dernières années.

● **Caractéristiques.** — L'augmentation de la durée d'utilisation s'effectue par adjonction d'un poste le samedi matin. Une équipe de volontaires est demandée pour occuper ce poste, avec paiement en heures supplémentaires. Jusqu'à maintenant ces volontaires ont toujours été trouvés.

● **Effets.**

Sur les horaires. — Augmentation des horaires pour les volontaires.

Sur la durée d'utilisation de la production et la production. — Augmentation de 10 %.

***

CAS N° 7

PASSAGE DE L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL DE 4 JOURS ET DEMI À 4 JOURS

● **Circonstances.** — Entreprise des Vosges fabriquant des bijoux fantaisie et des pièces pour l'électroménager et l'automobile qui subissent un traitement de surface (chromage, nickelage, anodisation, dorure...). Les 40 heures hebdomadaires sont réparties sur 4 jours, du lundi au jeudi, à raison de 9 heures par jour plus le vendredi matin à raison de 4 heures. La chaîne automatique d'anodisation nécessite près de 3 heures pour le temps de mise en route et l'arrêt, pour un cycle de fabrication de 1 h 30. Les 4 heures de travail du vendredi matin sont donc très coûteuses en énergie et peu rentables.

● **Caractéristiques.** — Le PDG de l'entreprise propose et obtient l'accord du comité d'entreprise pour supprimer le vendredi matin et de faire passer l'horaire quotidien de 9 heures à 10 heures du lundi au jeudi.

● **Effets.**

Sur l'horaire hebdomadaire et les salaires. — Aucun changement.

Sur la production et la productivité. — Augmentation de 7,5 %.

Sur les coûts. — Diminution de 20 % de la consommation totale de fuel de l'entreprise.

Divers. — Diminution du taux d'absentéisme de 15,5 % à 12 %.

***

CAS N° 8

UTILISATION DU TRAVAIL A TEMPS PARTIEL POUR AUGMENTER LA DURÉE D'UTILISATION DES ÉQUIPEMENTS

● **Circonstances.** — Entreprise de construction électrique ayant une main-d'œuvre essentiellement féminine pour certains ateliers. Depuis 1972 la formule de contrat proposée le plus couramment aux femmes sans qualification est celle d'un contrat de travail à temps partiel de 30 heures par semaine (5 × 6 heures).

● **Caractéristiques.** — Les ateliers concernés par ce système fonctionnent donc avec deux équipes successives de 6 heures (7 h-13 h et 13 h-19 h) soit 12 heures par jour au lieu de 8 heures auparavant. Le personnel concerné représente 50 % et 15 % des effectifs des établissements situés dans la Vienne et 65 % de celui situé dans les Deux-Sèvres.

● **Effets.**

Sur les salaires. — Calcul sur la base des 30/40e du salaire mensuel base 40 heures, sans autres avantages spécifiques sauf dans une entreprise de la Vienne où est allouée une prime dite d'incommodité de 120 F par mois.

Sur la durée d'utilisation des équipements et la production. — Augmentation de 50 % pour les ateliers concernés.

***

CAS N° 9

PASSAGE A UN SYSTÈME EN 4 × 9 HEURES

● **Circonstances.** — Entreprise du secteur mécanique, fabrication d'emballages aluminium, possédant un parc de matériels onéreux (presses). Le degré d'utilisation des presses, environ 75 heures par semaine, est jugé insuffisant. L'objectif est de porter la durée du travail de certaines machines à un niveau nettement supérieur, de l'ordre de 110 heures par semaine. Le dirigeant de l'entreprise a reçu l'aval des organes dirigeants du groupe duquel cette entreprise dépend. Consulté à deux reprises sur cette expérience, le comité d'entreprise l'a pour l'instant repoussée.

● **Caractéristiques.** — Le projet a pour but de généraliser l'organisation du travail en équipes alors qu'actuellement les 80 personnes sont ventilées entre personnel pratiquant un horaire normal et personnel travaillant en 2 × 8 heures. Le nouveau système entraînerait la généralisation des 36 heures hebdomadaires, au lieu de 40 heures. Ces 36 heures seraient étalées sur 4 jours, mais les trois équipes fonctionneraient sur 6 jours.

● **Effets.**

Sur les horaires. — 36 heures (4 × 9 heures) sur 4 jours, mais travail 2 samedis sur 3, au lieu de 40 heures (5 × 8 heures) sur 5 jours. Le système de postes serait donc, par exemple, le suivant :

1re équipe :

Lundi	14 h-23 h
Mardi	14 h-23 h
Vendredi	5 h-14 h
Samedi	5 h-14 h

2e équipe :

Lundi	5 h-14 h
Mardi	5 h-14 h
Mercredi	14 h-23 h
Jeudi	14 h-23 h

3e équipe :

Mercredi	5 h-14 h
Jeudi	5 h-14 h
Vendredi	14 h-23 h
Samedi	14 h-23 h

Sur les salaires. — Aucune incidence, compensation totale.

Sur la durée d'utilisation du capital. — La durée théorique d'utilisation des machines les plus productives passera de 75 heures à 108 heures.

Effectifs. — Le système semble devoir être mis en place sans embauche, ce qui implique l'abandon du matériel le moins productif.

Production. — Matintien malgré une diminution de 10 % des heures travaillées grâce à une plus grande durée d'utilisation des machines les plus productives.

***

CAS N° 10

SYSTÈME BASÉ SUR DES SEMAINES SUPPLÉMENTAIRES DE REPOS (+ 9 SEMAINES PAR AN)

● **Circonstances.** — Entreprise du secteur « tuilerie - briquerie » qui est tenue de réduire conventionnellement l'horaire de travail effectif à 40 heures par semaine au 1er janvier 1980. Si l'entreprise diminue son horaire de travail, actuellement de 44 heures à 40 heures en gardant le même système d'organisation du travail, une baisse de la production s'ensuivrait ainsi qu'une augmentation des coûts de revient, le matériel étant moins utilisé et la réduction de l'horaire de travail étant compensé. L'entreprise envisage donc d'instaurer un nouvel horaire pour son personnel travaillant en équipes de façon à utiliser le matériel 6 jours par semaine pendant 24 heures soit 8 heures de plus qu'auparavant. Ce nouvel horaire, 39 heures au lieu de 44 heures est obtenu par l'octroi d'une semaine de repos après 3 semaines de travail selon un horaire de 48 heures. Après consultation et information du comité d'établissement, son accord ainsi que celui de la grande majorité du personnel concerné ont été obtenus. Le système a été mis en place au 1er octobre 1979.

● **Caractéristiques.**

L'horaire en vigueur avant le 1er octobre pour le personnel travaillant en atelier était déjà basé sur un système de rotation qui engendrait des horaires différents d'une semaine à l'autre. Il s'agissait d'un cycle de 3 semaines.

1 semaine: poste de 4 h à 12 h du lundi au samedi (soit 48 heures).

1 semaine : poste de 12 h à 19 20 du lundi au samedi (soit 44 heures + jonction de 19 h 20 à 20 h assurée par roulement).

1 semaine : poste de 20 h à 4 h du lundi au vendredi (soit 40 heures).

→ temps de présence annuel : 2 112 heures (avec 4 semaines de congés payés) soit 44 heures en moyenne par semaine (calcul sur 48 semaines).

Le nouvel horaire quant à lui est basé sur un cycle de 4 semaines, dont une de repos.

1 semaine : poste de 4 h à 12 h du lundi au samedi (48 heures).

1 semaine : poste de 12 h à 20 h du lundi au samedi (48 heures).

1 semaine : poste de 20 h à 4 h du lundi au samedi (48 heures).

1 semaine de repos par roulement.

→ temps de présence annuel : 1 872 heures (avec 4 semaines de congés payés et 9 semaines de repos) soit 39 heures en moyenne par semaine (calcul sur 48 semaines).

● **Effets.**

Sur les horaires. — 39 heures en moyenne au lieu de 44 heures.

Sur les salaires. — Maintien du salaire annuel brut.

Sur les effectifs. — Embauche de 4 personnes.

Sur la durée d'utilisation des équipements. — Légère augmentation (de 160 à 168 heures).

Production. — Légère augmentation.

***

CAS N° 11

PASSAGE DE 1 A 2 ÉQUIPES EN RÉDUISANT L'HORAIRE DE 40 HEURES A 35 HEURES

● **Circonstances.** — Petite entreprise du secteur de l'ameublement qui modifie son système d'organisation du travail et son processus de production en introduisant du matériel nouveau. Après avoir informé les délégués du personnel (pas de comité d'entreprise, car moins de 50 salariés), la mise en place du nouveau système s'est opérée en deux étapes, au 1er juillet 1979 et au 1er septembre 1979.

● **Caractéristiques.** — L'ancienne organisation du travail était basée sur l'horaire traditionnel pratiqué pour le travail en une équipe : 8 h-12 h, 14 h-18 h, 5 jours par semaine.

Le nouvel horaire est basé sur un système en deux équipes, mais dont l'horaire de poste est ramené de 8 heures à 7 heures soit 6 h-13 h, 13 h-20 h, 5 jours par semaine.

● **Effets.**

Sur les horaires. — 35 heures au lieu de 40 heures.

Sur les salaires. — Maintien du salaire, il est précisé que les salariés concernés subiront les mêmes augmentations de salaires que l'ensemble du personnel.

Sur les effectifs dans l'atelier. — Passage de 6 à 12 personnes.

Sur la durée d'utilisation du matériel. — Augmentation de 40 heures à 70 heures.

Sur la production. — Forte augmentation (matériel nouveau, utilisé plus longtemps).